



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Erlando Bruno Bessa Júnior

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: um estudo de caso no Tribunal de
Justiça do Estado de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2022

Erlando Bruno Bessa Júnior

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo de caso no Tribunal de Justiça
do Estado de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Cristiana Trindade Ituassu

Belo Horizonte
2022

Ficha Catalográfica

J95q
2022

Júnior, Erlando Bruno Bessa.
Qualidade de vida no teletrabalho [manuscrito] : um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais / Erlando Bruno Bessa Júnior. – 2022.
191 f., il., gráfs.

Orientadora: Cristiana Trindade Ituassu .

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
Inclui bibliografia (f. 168-182) e apêndices.

1. Teletrabalho – Teses. 2. Qualidade de vida - Brasil – Teses. 3. Administração – Teses. I. Ituassu, Cristiana Trindade. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/086/2022



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **ERLANDO BRUNO BESSA JÚNIOR**, REGISTRO Nº 752/2022. No dia 28 de junho de 2022, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 31 de maio de 2022, para julgar o trabalho final intitulado "**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Cristiana Trindade Ituassu, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de junho de 2022.

Prof^a. Dr^a. Cristiana Trindade Ituassu
ORIENTADORA - CEPEAD/UFMG

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva
CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Gustavo Tomaz de Almeida
FaPPGEN/UEMG



Documento assinado eletronicamente por **Cristiana Trindade Ituassu, Professora do Magistério Superior**, em 01/07/2022, às 07:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Tomaz de Almeida, Usuário Externo**, em



01/07/2022, às 10:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kely Cesar Martins de Paiva, Professora do Magistério Superior**, em 01/07/2022, às 14:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1520048** e o código CRC **088B361F**.

Aos meus pais, irmã e sobrinha.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Erlando e Edilene, por nunca me deixarem, mesmo depois das incontáveis vezes que eu disse: “me deixa que o bicho tá pegando”. À minha mãe pelo apoio incondicional e ao meu único companheiro de todas as madrugadas, meu pai;

À Dayane por nunca mais voltar, e ressignificar minha jornada com sua partida;

À minha irmã Mariana e à minha sobrinha Maria Cecília que ressignifica minha vida todos os dias;

À minha orientadora Cristiana Ituassu, que na caminhada se tornou amiga, confidente e psicóloga;

Ao Bento, meu cavalo, com quem cortei muita estrada e, com certeza, foi o companheiro mais presente nessa jornada;

À minha amiga, mentora, confidente e colega de trabalho Juliana Gomes de Carvalho;

Aos amigos Lucas Andrade Hendricus Van den Boomen, Rubens, Poliana, Andressa, Gabriela, Jullyane, Gisele, Ana Terra, Luana Brasil, por me aguentarem falando desse mestrado nos últimos anos;

Aos meus amigos Alexssandra Palhares e Linconl, parceiros de vida;

Aos colegas de curso especialmente Paula, Diogo e Bruna por serem grandes parceiros nessa jornada;

Aos meus amigos Leandro, Gustavo, Felipe, Rafa, Henrique, Vítor, Hélio, Carol, Fred, Eduardo e Isaque, da academia Blindagem, lugar que, por inúmeras vezes, foi meu único refúgio;

Aos funcionários da secretaria do CEPEAD, Vera, Luciana, Marina e Evandro pelas informações e paciência;

Aos professores do CEPEAD que, da pior ou da melhor maneira, estimularam as reflexões e contribuíram para meu amadurecimento não só como pesquisador, mas como pessoa;

Aos entrevistados pela disponibilidade de prestar informações e dedicar seu tempo para a coleta de dados, possibilitando a realização desta pesquisa;

Aos meus queridos amigos, todos eles! Não me arriscarei a citar diretamente todos os nomes, mas saibam que foram fundamentais para a conclusão desta etapa;

Ao indivíduo que furtou meu notebook e me ensinou a importância de ter os documentos salvos na nuvem.

Peão

Diga você me conhece eu já fui boiadeiro
Conheço essas trilhas, quilometro, milhas
Que vem e que vão
Pelo alto sertão
Que agora se chama não mais de sertão
Mais de terra vendida, civilização

Ventos que arrombam janelas
E arrancam porteiros
Espora de prata riscando as fronteiras
Selei meu cavalo, matula no fardo
Andando ligeiro um abraço apertado
E um suspiro dobrado não tem mais sertão

Os caminhos mudam com o tempo
Só o tempo muda um coração
Segue seu destino boiadeiro
Que a boiada foi no caminhão

A fogueira a noite
Redes no galpão
O paieiro, a moda
Mate, a prosa, saga, sina, causo e onça
Tem mais não
Oh. Peão

Tempos e vidas compridas pó, poeira, estrada
Histórias contida nas encruzilhadas
E noites perdidas no meio do mundo
Mundão cabeludo onde tudo é floresta e campina silvestre
Mundão caba nunca

Sabe que um bom viajante nada é distante
Um bom companheiro não conta o dinheiro
Existi uma vida
Uma vida vivida
Sentida e sofrida
De vez por inteiro
Que esse é o preço pra eu ser brasileiro

Os caminhos mudam com o tempo
Só o tempo muda um coração
Segue seu destino boiadeiro
Que a boiada foi no caminhão

A fogueira a noite
Redes no galpão
O paieiro, a moda
Mate, a prosa, saga, sina, causo e onça
Tem mais não
Oh... peão

Compositores: Almir Sater e Renato Teixeira (1982)

RESUMO

A Qualidade de vida no trabalho (QVT) é importante, na medida em que se relaciona ao bem-estar e à saúde das pessoas. Especificamente, a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT) configura um tema ainda pouco explorado, pois, embora exista teletrabalho há décadas, é nos últimos anos que ele tem tomado contornos mais significativos. Esta pesquisa consiste num estudo de caso que buscou analisar as percepções de servidores de primeira instância do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho. As entrevistas realizadas com treze oficiais judiciários da primeira instância foram submetidas à análise de conteúdo, cujas categorias se basearam nos cinco fatores estruturantes de Qualidade de vida no Trabalho, segundo o modelo teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), proposto por (FERREIRA, 2012). Como principal achado, tem-se que as percepções dos participantes são predominantemente positivas em relação ao regime de teletrabalho no TJMG, e, portanto, há QVTT. A interpretação dos dados mostrou ainda que as principais percepções positivas decorrem, sobretudo, de flexibilidade de horário, proximidade da família, autonomia para organizar e realizar o trabalho, uso de ferramentas de comunicação, redução dos deslocamentos, maior capacidade de concentração, conciliação entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia e flexibilidade para organizar sua própria rotina, maior produtividade e qualidade do trabalho. As principais percepções negativas revelam preocupações relacionadas, especialmente, à lentidão e problemas nos sistemas, isolamento social e profissional, conflitos socioprofissionais, além de dificuldades de equilíbrio entre trabalho/vida pessoal. Este estudo apresentou contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais ao aprofundar a investigação sobre qualidade de vida no teletrabalho trazendo o trabalhador para o centro da discussão. Alerta para a necessidade de se repensarem os processos de trabalho, que têm caminhado para perda de fatores do relacionamento social, restando apenas aspectos técnicos e profissionais nas relações de trabalho. Propõe que se questionem as inovações tecnológicas como algo inexorável que deve avançar a qualquer custo e tece ainda outras provocações, discutindo os resultados à luz de uma visão que se contrapõe à concepção assistencialista, a partir de uma perspectiva preventiva, multidisciplinar e de promoção da saúde.

Palavras-chave: Teletrabalho. Qualidade de vida. Qualidade de Vida no Teletrabalho. Setor Público.

ABSTRACT

Quality of life at Work (QWL) is important because it is related to the well-being and health of people. In the context of Quality of Life of Telework (QTL), it is a theme still little explored, because, although telecommuting has existed for decades, it is in recent years that it has taken more significant contours. This research consists of a case study that sought to analyze the perceptions of first instance public servant of the Court of Justice of Minas Gerais in relation to Quality of Life at Telework. The interviews conducted with thirteen judicial officers of the first instance were submitted to content analysis, whose categories were based on the five structuring factors of Quality of Life at Work, according to the theoretical methodological model of Ergonomics of Activity Applied to Quality of Life at Work (EAA_QVT), proposed by (FERREIRA, 2012). As a main finding, it has that the perceptions of the participants are predominantly positive regarding the telework regime in TJMG, and therefore, there is QTL. The interpretation of the data also showed that the main positive perceptions are due, above all, to the flexibility of the work schedule, proximity to the family, autonomy to organize and perform the work, use of communication tools, reduced commuting, greater ability to concentrate, reconciliation between work and personal life, greater autonomy and flexibility to organize their own routine, higher productivity and quality of work. The main negative perceptions reveal concerns related, especially, to slowness and problems in the systems, social and professional isolation, socio-professional conflicts, difficulties between work/life balance. This study made theoretical, methodological and managerial contributions by deepening the investigation about quality of life in telework, bringing the worker to the center of the discussion. It alerts to the need to rethink work processes, which have been moving towards a loss of social relationship factors, leaving only technical and professional aspects. It proposes to question the technological innovations as something inexorable that must advance at any cost and also makes other provocations, discussing the results in the light of a vision that opposes the assistentialist concept, from a preventive, multidisciplinary and health promotion perspective.

Keywords: Telework. Quality of Life. Quality of Life in Telework. Public Sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de QVT de Hackman e Oldham	35
Figura 2 – AET: Etapas e procedimentos iniciais para o diagnóstico de QVT	48
Figura 3 – Modelo Teórico-Metodológico de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho .	58
Figura 4 – Divisão do Poder Judiciário Brasileiro	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	33
Quadro 2 – Indicadores de QVT do Modelo de Westley	36
Quadro 3 – Indicadores de QVT do Modelo de Werther e Davis	38
Quadro 4- Evolução dos Conceitos de QVT	39
Quadro 5 – Fatores que fomentam a efetividade dos programas de QVT	40
Quadro 6 – Abordagens Clássicas de QVT	42
Quadro 7- Variáveis abordadas pelos autores de QVT	44
Quadro 8 – Exigências do custo humano e modos operatórios típicos dos servidores	52
Quadro 9 – Fatores Estruturantes de QVT	56
Quadro 10 – Unidade de Análise.....	105
Quadro 11– Caracterização do estudo e procedimentos metodológicos.....	109
Quadro 12 – Fatores Constitutivos de QVT	185

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AET	Análise Ergonômica do Trabalho
AGU	Advocacia Geral da União
CHT	Custo Humano do Trabalho
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNT	Confederação Nacional de Transporte
COD	Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
CPBS	Contexto de Produção de Bens e Serviços
DEARHU	Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos
DIRFOR	Diretoria Executiva de Informática
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
EAA_QVT	Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho
EJEF	Escola Judicial Edésio Fernandes
EMIC	Estratégias de Mediação Individual e Coletiva
EQVTT	Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho
ESPIN	Estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional
EUA	Estados Unidos da América
EWCS	<i>European Working Conditions Survey</i>
GERSAT	Gerência de Saúde no Trabalho
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IA_QVT	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPT	Instrução Padronizada de Trabalho
ILO	<i>International Labour Organization</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PJE	Processo Judicial Eletrônico
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PNS	Pesquisa Nacional de Saúde

PROJUDI	Processo Judicial Digital
QV	Qualidade de Vida
QVRS	Qualidade de Vida Relacionada à Saúde
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
QVTT	Qualidade de Vida no Teletrabalho
SARS	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome</i>
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
STEP	<i>Skills Toward Employability and Productivity</i>
STF	Supremo Tribunal de Justiça
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJMG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
TJRJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
WHOQOL	<i>World Health Organization Quality of Life</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de Pesquisa	17
1.2	Objetivo Geral.....	17
1.3	Objetivos Específicos	17
1.4	Relevância	17
1.5	Estrutura do Trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Qualidade de vida e Qualidade de Vida no Trabalho	21
2.1.1	Panorama Histórico – QVT	24
2.1.2	Conceito de QVT	27
2.1.3	Programas de QVT	30
2.1.4	Modelos Clássicos	32
2.1.5	Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho	46
2.2	O Teletrabalho	58
2.2.1	Conceito de Teletrabalho.....	61
2.2.2	Origem e Desdobramento do Teletrabalho.....	63
2.2.3	Modalidades do Teletrabalho	66
2.2.4	Perfil do Teletrabalhador	68
2.2.5	Impactos causados ao trabalhador	70
2.2.6	Reflexos da pandemia do Coronavírus.....	90
3	CONTEXTO DE ESTUDO	97
3.1	O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	97
3.1.1	O Teletrabalho no Judiciário Brasileiro.....	98
3.1.2	Teletrabalho no TJMG.....	102

4	METODOLOGIA.....	103
4.1	Estratégia de pesquisa	103
4.2	Seleção dos Sujeitos de Pesquisa.....	105
4.3	Procedimentos e instrumento de coleta de dados	106
4.4	Análise dos dados	108
5	RESULTADOS	110
5.1	Condições de Trabalho.....	113
5.2	Organização do Trabalho	117
5.3	Relações Socioprofissionais.....	139
5.4	Reconhecimento e Crescimento profissional.....	149
5.5	Elo Trabalho – Vida Social	153
5.6	Legislação	156
6	CONCLUSÃO.....	160
6.1	Limitações da Pesquisa.....	165
6.2	Implicações gerenciais	166
6.3	Sugestões para estudos futuros.....	167
	REFERÊNCIAS	168
	APÊNDICE I - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	182
	APÊNDICE 2 – FATORES CONSTITUINTES DA QVT	185
	APÊNDICE 3 – TCLE	190

1 INTRODUÇÃO

O homem, ao desenvolver as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), promove mudanças paradigmáticas em todos os setores da sociedade. No âmbito do trabalho, novos modelos organizacionais e, conseqüentemente, diferentes formas de os indivíduos se relacionarem com as organizações têm sido cada vez mais frequentes, entre as quais o Teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020; MONTREUIL; LIPPEL, 2002). Considerando que a maior parte dos estudos caracteriza o teletrabalho, mas não elenca propriamente uma definição teórica que foi considerada rica o suficiente para abarcar todos os espectros deste fenômeno, este estudo entende o teletrabalho como: uma modalidade flexível de relação de trabalho, exercido de forma parcial ou integral, fora das dependências do empregador, de maneira autônoma ou com vínculo empregatício, obrigatoriamente com o emprego de tecnologias de comunicação e informação, não se confundindo com trabalho em domicílio ou atividades tipicamente externas.

Neste cenário, a flexibilidade é característica marcante, composta pela dispersão temporal e espacial, pela maior autonomia na execução de tarefas segundo Chiaretto, Cabral e Resende (2018) e por novas relações de trabalho, que podem ser com vínculo empregatício e garantias decorrentes, ou precarizadas (ROSENFELD; ALVES, 2011). O teletrabalho cria novos sujeitos e subjetividades, além de provocar mudanças organizacionais que transformam suas relações com a sociedade, família, organizações e dos indivíduos com eles mesmos (COSTA, 2005; NOHARA *et al.*, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; TREMBLAY, 2002).

Tal flexibilidade é engendrada por meio do uso das Tecnologias de informação e comunicação (TICs), que são ferramentas de apoio às empresas em suas atividades administrativas e operacionais, fundamentais na melhoria da qualidade de produtos e serviços, diminuição de custos, atingimento de metas e favorecimento da transparência e resultados das organizações (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p. 29; PRZEYBILOVICZ; CUNHA; MEIRELLES, 2018). Junto à indústria eletroeletrônica, da nanotecnologia e da revolução dos transportes, as TICs dinamizaram o setor produtivo, criando novos, encerrando outros e revolucionando a sociedade a partir de uma lógica flexível de produção, distribuição e consumo (LIMA; BRIDI, 2019). Como se pode ver, o teletrabalho tem na tecnologia sua “alma”, a base que determina sua viabilidade (PARDINI *et al.*, 2013).

Nesse cenário, em que há uma tendência mundial de crescimento das modalidades do teletrabalho e de perfis organizacionais cada vez mais descentralizados segundo Mello *et al.*

(2014), a busca por qualidade e competitividade toma escalas inéditas (ROSENFELD; ALVES, 2011). Espera-se que os trabalhadores tenham um perfil que se adeque de forma constante e acelerada, alimentando narrativas de si como indivíduos autônomos, responsáveis e maduros, transformando-se em empreendedores de si, flexíveis, automotivados, disciplinados, engajados em novos conhecimentos, de preferência diversificados e voltados para a produtividade (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; COSTA, 2005). Com modelos de gestão direcionados para a eficiência, inovação e melhoria contínua da produtividade, as organizações se veem obrigadas a enxugar a infraestrutura, diminuir o tempo necessário para produção e entrega de bens ou serviços, bem como aumentar a lucratividade, a qualidade, diminuir custos e, conseqüentemente, acumular e reinvestir capital (MELLO *et al.*, 2014; ROSENFELD; ALVES, 2011; VIEIRA; MENDES, 2014).

Tais pressões se refletem também nas organizações públicas, originando debates acalorados sobre seu tamanho, eficiência, legitimidade e desempenho (CASTRO; FERRAZ; CASTRO, 2018; MENDES; CARLOS DIAS OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Busca-se a superação das estruturas burocráticas convencionais e o desenvolvimento de novas maneiras de trabalhar e entregar à sociedade serviços mais efetivos e transparentes (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). Da mesma forma que no setor privado, tais mudanças podem ser feitas com o auxílio das TICs (GUERRA *et al.*, 2020).

Inseridos em toda essa configuração contemporânea, os gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), ao longo dos últimos anos, vêm implementando diversas mudanças tecnológicas apoiadas nas TICs, entre as quais: processo eletrônico, consulta processual pela web, teleaudiências, citação eletrônica, intimação por telefone, diário eletrônico, capacitação de servidores via Ensino a Distância, uso de redes sociais, teletrabalho, dentre outros (NOVAS...). Em relação especificamente a este último, em 25 de abril de 2016 foi implementado, por meio da Portaria Conjunta n.º 493/PR/2016, o Projeto Experimental de Teletrabalho no âmbito da Justiça comum de Primeiro e Segundo grau no estado de Minas Gerais. Tornou-se programa definitivo em 05 de outubro de 2021 por meio da Resolução n.º 973/2021.

As mudanças mencionadas alteram o perfil das competências esperadas dos trabalhadores, as formas de se trabalhar, o local de trabalho e as relações socioprofissionais, afetando os servidores em sua satisfação com o trabalho, bem-estar, motivação, produtividade, envolvimento e qualidade de vida no trabalho (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; FERREIRA, 2015b; TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019). A preocupação com tais impactos é fundamental

tendo em vista que muito se fala sobre mudanças organizacionais, produtividade, competitividade, novas tecnologias, mas pouca atenção é dada ao elemento central desse processo de mudança: o trabalhador (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015).

Neste ponto, a questão da qualidade de vida no trabalho (QVT) ganha relevância. Os estudos de QVT passaram a ser objeto de preocupação de gestores e pesquisadores mais intensamente a partir da década de 1970, com as transformações promovidas pela reestruturação produtiva, em especial pelo forte uso das TICs, que agravam o risco de adoecimento dos trabalhadores, sobretrabalho, intensificação e precarização do trabalho, acidentes e doenças laborais (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; PACHECO *et al.*, 2020). Entretanto, essa preocupação não se mostra, no geral, genuinamente ligada ao bem-estar do trabalhador, é mais uma forma de promover seu envolvimento e comprometimento objetivando maior desempenho (FERNANDES; FERREIRA, 2015). É evitando esse tipo de perspectiva que, para o desenvolvimento deste estudo, identificou-se a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) segundo Ferreira (2012) como a mais apropriada. Nesta perspectiva, a QVT pode ser entendida da seguinte forma:

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2012, p. 172).

A definição supracitada é fruto da revisão de literatura realizada com o intuito de identificar abordagens humanistas para o estudo da QVT, envolvendo pesquisas que se oponham à visão funcionalista e à tratativa do indivíduo como um mero recurso, variável ou engrenagem a ser ajustada ao contexto com base no discurso ideológico de alavancar crescimento, ganhos econômicos e produtividade (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; FERREIRA, 2015b). Esse tipo de abordagem visa ao equilíbrio entre os objetivos das organizações e os desejos e necessidades dos trabalhadores, de acordo com Alves (2010), logo, enxerga o sujeito e a empresa como um todo, num enfoque biopsicossocial, que contempla implicações de

decisões organizacionais não só no trabalho, mas no campo familiar e social dos indivíduos (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

O modelo possui dois níveis analíticos distintos e complementares: macroergonômico e microergonômico. No nível macroergonômico, avaliam-se as representações dos trabalhadores relacionadas aos fatores estruturantes de QVT: quando as representações são majoritariamente positivas, entende-se que há bem-estar e, portanto, QVT; quando majoritariamente negativas, entende-se que há mal-estar e risco de adoecimento. Existe uma dinâmica pendular, que oscila no eixo risco de adoecimento-saúde, além de uma zona intermediária de coabitação de sentimentos positivos e negativos, mostrando que o limite em que começam e terminam os sentimentos de bem-estar/mal-estar não são muito claros. No nível microergonômico, são avaliados os impactos dos fatores estruturantes de QVT: custo humano do trabalho (CHT) e o modo como os trabalhadores lidam com as exigências do contexto de trabalho: estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC) (FERNANDES; FERREIRA, 2015; FERREIRA, 2012).

Embora a EAA_QVT tenha sido criada em um contexto de trabalho presencial, foi considerada adequada para este estudo, que se propõe a investigar a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT). Isto porque, mesmo que parte da literatura trate o teletrabalho como uma inovação do trabalho em si, neste estudo ele é encarado apenas como uma forma flexível de trabalho, e não um trabalho novo. O expediente desenvolvido presencialmente no fórum, embora haja limitações, é o mesmo de quem o executa em casa. O fato de ter sido construída para o trabalho presencial, contudo, não impediu a criação de uma nova categoria e a inclusão de novos fatores no processo de interpretação dos dados direcionados ao teletrabalho.

Levando em conta todas as questões apresentadas, assume-se como problema de pesquisa:

1.1 Problema de Pesquisa

Como servidores teletrabalhadores do TJMG percebem sua qualidade de vida no teletrabalho?

1.2 Objetivo Geral

Como objetivo geral da pesquisa, tem-se:

- Analisar as percepções de servidores teletrabalhadores do TJMG, em relação à sua qualidade de vida no teletrabalho.

1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos do estudo, podem ser citados os que estão a seguir:

- Analisar as percepções de teletrabalhadores concernentes Qualidade de Vida no Teletrabalho de forma geral e quanto aos cinco fatores constituintes de QVT de acordo com a EAA_QVT, (FERREIRA, 2012);
- Identificar as principais fontes de bem-estar no teletrabalho no contexto do TJMG;
- Identificar as principais fontes de mal-estar no teletrabalho no contexto do TJMG;

1.4 Relevância

Uma parcela significativa da vida acontece no ambiente de trabalho, desta forma, diante de um contexto de precarização e intensificação do trabalho, *Burnout*, distúrbios musculoesqueléticos, transtornos mentais, estresse e mal-estar, os estudos de QVT, embora amplamente utilizados há décadas, além de permanecerem atuais, vêm ganhando destaque na tentativa de equilibrar os imperativos organizacionais com os desejos e necessidades dos trabalhadores (PACHECO, 2016). Ademais, ainda não existe consenso quanto aos diversos aspectos que constituem os critérios a serem mensurados, inclusive sobre sua definição, fazendo com que pesquisas nessa área sejam indispensáveis para caracterizar esses contextos e analisar

as vertentes relacionadas à QVT, em especial no serviço público brasileiro (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; ALVES, 2010; ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; PACHECO, 2016).

Somando a este fato, o teletrabalho traz novas variáveis para o contexto de trabalho que modificam abruptamente a percepção dos trabalhadores quanto à sua qualidade de vida. Sua introdução nas mais diversas organizações públicas e privadas tem causado uma quebra de paradigma no mundo organizacional e do trabalho, de acordo com Mendes, Oliveira e Veiga (2020), mostrando-se como um modelo laboral complexo, polêmico, cujos delineamentos ainda não estão claros, carecendo de construção teórica articulada à atividade da pesquisa empírica, segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Costa (2003) e Leite, Lemos e Schneider (2019) bem como de percepção dos trabalhadores a respeito da vida no trabalho e do seu trabalho na vida (NOHARA *et al.*, 2010). Dessa forma, os instrumentos utilizados para o trabalho convencional necessitam de adequação para essa nova configuração, adequação essa que está em estágio inicial na literatura acadêmica, de acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) em especial no que se refere aos estudos de Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT), ainda incipientes.

Há também escassez de pesquisas nacionais e internacionais sobre o setor público de forma geral, segundo Leite, Lemos e Schneider (2019), o que é ainda mais forte quando o foco é o teletrabalho (ANDRADE; OLIVEIRA; PANTOJA, [s.d.]; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Embora a temática do teletrabalho seja crescente, Guerra *et al.* (2020), até o momento, não foi encontrada, nas bases de dados consultadas (SciELO, Scopus, Spell, ProQuest, Web of Science, Portal Capes, ResearchGate), nenhuma pesquisa referente aos impactos causados pela adoção desta modalidade no âmbito da justiça mineira. Assim sendo, busca-se subsidiar a discussão e aprimoramento da legislação do teletrabalho no TJMG, tendo em vista que “os marcos legais têm um papel estruturante na implementação de medidas” (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 2).

É necessário também refletir sobre uma gestão de pessoas no âmbito do serviço público que seja mais participativa, integrada e colaborativa, e que produza resultados positivos para toda a sociedade (SILVA; GOMES; ALVES, 2017). Os resultados deste estudo também permitirão o avanço do conhecimento sobre a categoria profissional em questão (KLEIN *et al.*, 2017).

Ademais, pesquisas com abordagens humanistas são especialmente importantes pelo fato de que a reestruturação produtiva iniciada na década de 1970 tem causado impactos na organização da produção, feita sob uma lógica do capital, que prioriza os resultados econômicos em detrimento das necessidades humanas, causando uma intensificação, flexibilização e

precarização do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018). Isso faz com que, a cada dia, trabalhadores adoçam, sofram violência e, em casos extremos, venham a óbito, em decorrência de más condições e enfermidades relacionadas ao trabalho (PACHECO, 2016; VIEIRA; MENDES, 2014).

Exemplos de tais afirmações são os resultados do 6th European Working Conditions Survey (EWCS) aplicado em 44.000 trabalhadores de 35 países da Europa, que traz informações relativas a diferentes dimensões do trabalho e o impacto na saúde dos trabalhadores. De acordo com a pesquisa, 16% são inseguros quanto à permanência no emprego, 14% dizem preocupar-se com o trabalho em seu tempo livre, 45% afirmam trabalhar no tempo livre para dar conta das exigências, 21% descrevem estar demasiado cansados, e 11% relatam que o trabalho impede a dedicação de tempo à família. O estudo também mostra que 36% trabalham com prazos apertados e 33%, em um ritmo acelerado, e mais de um quarto dos trabalhadores dizem esconder seus sentimentos no trabalho. A sensação de um trabalho bem-feito diminuiu de 51% em 2005 para 40% em 2015, e 16% dizem já ter sido expostos a algum comportamento social adverso — atos de violência, assédio e atenção sexual indesejada (EUROFOUND, 2017).

Outros dados são os trazidos pela Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para se ter uma ideia do impacto do trabalho na saúde das pessoas, só no ano de 2019, 2,6 milhões de indivíduos com idade acima dos 18 anos relataram ter sofrido algum acidente de trabalho nos últimos 12 meses anteriores à entrevista. Dos que relataram algum tipo de acidente, 48% deixaram de realizar quaisquer de suas atividades habituais, e 2,7% ficaram com sequelas permanentes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021). O estudo traz outros dados: no Brasil, 49% dos trabalhadores entrevistados declararam estar expostos a fatores que afetavam sua saúde, e 2,5% tiveram diagnóstico médico de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).

No âmbito institucional, nota-se que estudos e intervenções em organizações públicas podem principiar processos de mudança, como a construção de programas e políticas de QVT, que se refletirão nos serviços prestados à sociedade (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Ademais, pelo seu caráter aplicativo e prático, sendo construída a partir da vivência dos servidores, a presente pesquisa pode servir como direção para o enfrentamento de dilemas em torno do equilíbrio entre a busca por resultados organizacionais e o bem-estar de quem trabalha de acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020) — dilemas presentes não apenas no âmbito do TJMG, mas de todos que, de alguma forma, têm o teletrabalho em suas vidas. “As organizações

1.5 Estrutura do Trabalho

Para tratar do tema, esta dissertação se compõe de seis capítulos. O primeiro se refere à presente introdução. O segundo trata do referencial teórico que embasa a pesquisa, referente ao Teletrabalho e à Qualidade de Vida no trabalho. O terceiro discorre sobre o contexto de estudo e da implementação do teletrabalho no judiciário brasileiro. O quarto abarca os enquadramentos metodológicos adotados, a definição da unidade de análise, os procedimentos para coleta de dados e a forma como estes serão tratados. No capítulo cinco, os resultados são apresentados, sendo descritas e discutidas as percepções dos teletrabalhadores sobre QVTT, em consonância com os objetivos específicos descritos no capítulo introdutório. Os achados desta pesquisa são confrontados com os resultados de outras. Finalmente, no sexto capítulo, trazem-se as considerações finais, em que são apresentadas a síntese dos resultados, implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos temas que fundamentam a pesquisa, quais sejam: Qualidade de Vida no Trabalho e Teletrabalho.

2.1 Qualidade de vida e Qualidade de Vida no Trabalho

A preocupação com a definição do que é uma “vida boa” acompanha o homem desde os seus primórdios. Utilizada tradicionalmente por filósofos e poetas, essa expressão passou a ser usada por pesquisadores da área médica para avaliar a percepção dos pacientes em relação à doença e ao seu tratamento e dos estudiosos organizacionais para promover um equilíbrio entre os imperativos organizacionais e a necessidade de bem-estar e satisfação dos trabalhadores (AGUIAR *et al.*, 2008; SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010).

A abordagem da Qualidade de Vida (QV) é muito ampla (envolve condição de saúde, funcionamento social, condições de vida, estilos de vida, situação de vida) e ainda não há um consenso quanto à sua definição segundo Albuquerque *et al.* (2015), Fleck *et al.* (1999) e Scattolin (2006), tendo em vista que “significa coisas diferentes para diferentes pessoas e assume diferentes significados de acordo com a área de aplicação”(SCATTOLIN, 2006, p. 2). O que pode parecer contraditório, inicialmente, revela-se compreensível após uma análise mais apurada de que a experiência de QV é substancialmente particular (FORNO; FINGER, 2015). Entretanto, em um nível abstrato, existe um entendimento universal de qualidade de vida, isto é, que, independentemente de nação, cultura ou época, é importante que as pessoas se sintam bem psicologicamente, possuam boas condições físicas e sintam-se socialmente integradas e funcionalmente competentes (BULLINGER *et al.*, 1993). Ainda existem grandes desafios teóricos e metodológicos a serem enfrentados para o amadurecimento do conceito (SEIDL; ZANNON, 2004). Uma associação muito presente é com a definição de saúde, mas os termos não são sinônimos, já que saúde é um dos campos da QV, que deve ser encarada a partir de uma visão holística do homem, visto como um ser biopsicossocial (PEDROSO; PILATTI, 2010).

De forma geral, a QV refere-se a preocupações no âmbito das ciências humanas e biológicas, com questões que vão além de aspectos de saúde, diminuição da mortalidade e aumento da expectativa de vida. Pode estar associada a diversos fatores tais como satisfação, bem-estar nos âmbitos físico, psíquico, socioeconômico e cultural, questões culturais e sociais, individuais e coletivas, saberes e experiências dos indivíduos, cultura, segurança, moradia,

renda, ambiente, liberdade e expectativas do indivíduo quanto à sua condição econômica e psíquica (FLECK *et al.*, 1999; PEDROSO; PILATTI, 2010; PEREIRA; TEIXEIRA; SANTOS, 2012; SCATTOLIN, 2006).

Como expressão, foi utilizada pela primeira vez em 1964 pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon B. Johnson, referindo-se à necessidade de se medir os resultados das organizações não apenas pelo aspecto financeiro, mas também pela qualidade de vida que gera às pessoas (FLECK *et al.*, 1999). Até então a visão de QV era tida pelos críticos como pobre, uma vez que desconsiderava a vida humana, excluindo os que não possuíam bens materiais do direito de ter uma vida com qualidade (SCATTOLIN, 2006). Os movimentos políticos e sociais surgidos naquela época fomentaram políticas com o objetivo de melhorar a vida dos cidadãos, ampliando o conceito e incluindo itens como “condições de saúde, educação, moradia, transporte, lazer, trabalho”, assim como “ mortalidade infantil, esperança de vida, nível de escolaridade, saneamento básico, níveis de poluição, dentre outros” (SCATTOLIN, 2006, p. 1). Entretanto, estes fatores não foram suficientes, e chegou-se à conclusão de que só o próprio indivíduo poderia julgar seu estado de saúde e aspectos não médicos do seu contexto de vida. Hodiernamente, além da subjetividade, tem-se chegado ao consenso a respeito da multidimensionalidade do conceito (SEIDL; ZANNON, 2004).

Observa-se que o número de pesquisas sobre o tema e o desenvolvimento de novos instrumentos para mensurá-lo vêm crescendo muito desde a década de 1970. Esse interesse pode ser demonstrado pelo crescente número de artigos que expande a compreensão do termo, tanto do ponto de vista conceitual como metodológico, e atesta os esforços para o preenchimento de lacunas conceituais e metodológicas do uso do termo cientificamente (AGUIAR *et al.*, 2008; SCATTOLIN, 2006; SEIDL; ZANNON, 2004).

De acordo com o Ministério da Saúde brasileiro, QV pode ser entendida como “grau de satisfação das necessidades da vida humana – como alimentação, acesso a água potável, habitação, trabalho, educação, saúde, lazer e elementos materiais – que tem como referência noções subjetivas de conforto, bem-estar e realização individual e coletiva” (BRASIL, 2013). Essa definição leva em consideração aspectos históricos, culturais e referentes a classes sociais, além de valores não materiais tais como amor, liberdade e solidariedade.

Já a Organização Mundial da Saúde (OMS) assim destaca:

A OMS define Qualidade de Vida como a percepção do indivíduo da sua inserção na vida, no contexto cultural e dos sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Trata-se de um conceito amplo, no qual aspectos variados da vida estão

envolvidos de forma complexa, tais como saúde física, estado psicológico, nível de independência, relações sociais, crenças pessoais e suas relações como o meio em que vive (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 1997, p. 1).

Tal definição foi construída a partir de três aspectos fundamentais identificados por um grupo de *experts* de diferentes culturas: subjetividade, multidimensionalidade e presença de dimensões positivas e negativas (bipolaridade) (FLECK *et al.*, 1999). Segundo os especialistas, a QV inclui pelo menos dimensões físicas, psicológicas e sociais, avaliada sempre subjetivamente pelo indivíduo (SCATTOLIN, 2006).

Os instrumentos de QV em sua maioria são construídos em países de língua inglesa e disseminados para diferentes culturas (AGUIAR *et al.*, 2008; FLECK *et al.*, 1999). A utilização dessas ferramentas é fonte de receio e críticas, pelas questões de diferença cultural e pelo fato de haver situações em que estes questionários não foram submetidos a processos adequados de validação antes de serem utilizados (AGUIAR *et al.*, 2008).

Diante da valorização crescente, e suas ramificações, diversos instrumentos genéricos e específicos foram e têm sido desenvolvidos com o intuito de mensurar a qualidade de vida tanto de forma ampla como no trabalho (AGUIAR *et al.*, 2008; FLECK *et al.*, 1999). Em uma perspectiva transcultural o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma das formas mais tradicionais de medição (PEREIRA; TEIXEIRA; SANTOS, 2012). Os mais utilizados são o WHOQOL-100 e sua versão resumida, o WHOQOL-bref, desenvolvidos pela OMS na década de 1990 (AGUIAR *et al.*, 2008). Tais questionários visam avaliar a QV através da percepção dos indivíduos quanto a si próprios e quanto ao seu entorno, além de seus objetivos, expectativas, preocupações pessoais, dentro de um contexto social, cultural e ambiental (MELLER *et al.*, 2020; SAXENA; ORLEY, 1997).

Como visto, embora atualmente os instrumentos tenham se tornado cada vez mais específicos e direcionados ao que exatamente se quer medir, o termo Qualidade de Vida (QV) é preponderantemente vinculado ao aspecto da saúde do indivíduo (FLECK *et al.*, 1999). Todavia, para ficar mais claro acerca do que está se falando, e com o crescente interesse pelo tema e sua popularização, o termo tem se desdobrado em dois campos, saúde e trabalho (PEDROSO; PILATTI, 2009). Diversos autores já usam o termo Qualidade de Vida Relacionada à Saúde (QVRS) como Aguiar *et al.* (2008), Scattolin (2006); Seidl e Zannon (2004) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) segundo Pedroso e Pilatti (2009a), Reis Junior, Pilatti e Pedroso (2011), para fazer essa diferenciação. E, embora sejam distintas entre si, elas se relacionam e se influenciam mutuamente (FORNO; FINGER, 2015).

A QVRS também não tem uma definição precisa e pode variar de um estudo para outro (PEREIRA; TEIXEIRA; SANTOS, 2012; SCATTOLIN, 2006; SEIDL; ZANNON, 2004). De acordo com os autores, de forma geral, os estudos parecem implicar aspectos diretamente ligados a enfermidades ou intervenções em saúde, incluindo o estado de saúde do indivíduo, vitalidade, aspectos sociais, aspectos emocionais e saúde mental, capacidade funcional, dor, sintomas físicos e emocionais, função cognitiva, desempenho sexual, bem-estar social, entre outros. Quanto à QVT, esta será analisada no tópico a seguir.

2.1.1 Panorama Histórico – QVT

Os estudos direcionados para esta abordagem se iniciaram com Eric Trist e seus colaboradores em 1950, por meio de pesquisas desenvolvidas no Tavistock Institute de Londres com trabalhadores de minas de carvão, com objetivo de analisar e reestruturar as tarefas, de modo a serem menos penosas (ALVES, 2010; KILIMNIK *et al.*, 2017; MORAES; SÍCOLI, 2004). Esses estudos deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, baseada na satisfação e bem-estar do trabalhador (FORNO; FINGER, 2015; TOLFO; PICCININI, 2001). No entanto, os estudos em QVT ganharam impulso na década de 1960/1970, tendo foco na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (TOLFO; PICCININI, 2001). De acordo com o autor, essa fase se estendeu até por volta de 1974, por conta de questões econômicas, com a crise energética e a crescente inflação, ressurgindo a partir de 1979 com a perda da competitividade das empresas norte-americanas para as japonesas. O termo como é conhecido hoje foi cunhado pelo professor da Universidade da Califórnia Louis Davis, em 1975, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos (NEDELCO, 2020). Atualmente tais estudos têm sido feitos principalmente no campo da Administração e da Psicologia Organizacional e do Trabalho (FERREIRA, 2011).

As mudanças corporativas que provocam maior interesse nos estudos sobre QVT são fruto do processo de reestruturação produtiva da economia mundial com efeitos negativos que impactaram as vidas de seus principais protagonistas: os trabalhadores (FERREIRA, 2015b; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). São exemplos desses males: os traumatismos em geral, estresse, acidentes de trabalho, distúrbios musculoesqueléticos, transtornos mentais, entre outros (FERNANDES; FERREIRA, 2015; PACHECO *et al.*, 2020). Sob o frenesi da sobrevivência econômica, pautada em um discurso ideológico de alavancar o crescimento, a rentabilidade, os ganhos e a produtividade, essa reestruturação promoveu intensa competitividade, flexibilização e mudança organizacional, além da introdução e uso intensivo

da microeletrônica e consequente suporte estratégico das TICs (FERREIRA, 2015b; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Esse movimento foi acompanhado pela crescente atenção aos movimentos relacionados a direitos civis, cidadania, responsabilidade social das empresas, igualdade de oportunidades de emprego, enriquecimentos do trabalho e participação no trabalho e como uma forma de aumentar a produtividade (BORGES; BARROS; MAGALHÃES, 2020). Então, embora não haja um consenso conceitual, grande parte dos estudos apresentam a QVT como uma reação ao modelo taylorista-fordista objetivando maior humanização, bem-estar e participação dos trabalhadores nos processos decisórios (FORNO; FINGER, 2015; SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). De acordo com Vital e Paiva (2019, p. 638):

Esta reação à desumanização nos espaços de trabalho deve-se à inserção da teoria comportamental nas organizações durante as décadas de 1950 e 1960, conferindo-se destaque aos trabalhos de A. Maslow, F Herzberg e D. McClelland.

Envolve uma concepção ampla do trabalho, em que os trabalhadores têm necessidades complexas a serem satisfeitas, fazendo com que a QVT seja “utilizada como uma técnica de abordagem para investigação da forma como o trabalho está caracterizado nas organizações e suas possibilidades de reformulação” para assegurar que os trabalhadores sejam produtivos e levem a vida de forma saudável (PAIVA; AVELAR, 2011).

Dois aspectos merecem destaque para aquele momento histórico: a evolução preocupante de indicadores críticos relativos a desempenho, saúde e declínio do comprometimento organizacional e a dificuldades enfrentadas por dirigentes, gestores e representantes sindicais para lidar com as variáveis que comprometem a QVT (FERREIRA, 2011). As organizações passaram a ver o trabalhador não só alguém que serve a empresa, mas como um indivíduo com habilidades técnicas e conhecimentos atualizados, e o bem-estar oferecido pela empresa passa a ser questão de competitividade (REIS JUNIOR; PILATTI; PEDROSO, 2011). Essa visão ganha força, portanto, a partir da percepção de que elevar o nível de satisfação dos empregados faz com que eles se comprometam mais com os processos e objetivos organizacionais, aumentando a produtividade (FORNO; FINGER, 2015; PEDROSO *et al.*, 2015).

Foram desenvolvidos vários modelos teóricos sobre os fatores componentes da QVT e pesquisas sobre a humanização das formas de gestão do trabalho. Na América do Norte, destacaram-se estudos que se tornaram clássicos na literatura de QVT, como Walton (1973),

Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985). No Brasil, somente a partir dos anos 1980 começam a ser realizadas investigações nessa área com destaque para as áreas de Administração e Psicologia (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FORNO; FINGER, 2015). Surgem as primeiras publicações de Fernandes e Gutierrez (1988) e Moraes e Kilimnik (1989). Com o desenvolvimento dos estudos, alguns conceitos de QVT, bem como modelos explicativos, passaram a ser elaborados.

Da década de 1990 em diante, o volume de estudos em QVT aumentou significativamente. Especificamente no Brasil, Fernandes (1996) foi uma das pioneiras da temática no país, tratando QVT relacionada à Qualidade Total. Também se encontram pesquisas desenvolvidas por Sant'anna e Moraes (1998) e Moraes, Sant'Anna e Kiliminik (2003), que investigaram a QVT associando-a ao estresse ocupacional, à carreira e aos tipos de personalidade. Outra autora influente no País é Limongi-França (1996,2003) com seu modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO), que se baseia em indicadores de gestão de QVT, divididos em quatro categorias: biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Nessa visão, QVT seria um conjunto de práticas para implementação de melhorias e inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais (LIMONGI-FRANÇA, 1996, 2003).

Paiva e Couto (2008) dividem a evolução da abordagem sobre QVT em quatro momentos. No primeiro momento, houve uma definição em termos de reação e/ou percepção das pessoas em relação ao trabalho principalmente quanto à satisfação com as tarefas e saúde mental. Em um segundo momento, o foco se tornou as consequências pessoais da experiência de trabalho e a forma de enriquecer as atividades para satisfação de necessidades individuais. Em sequência, passou a ser concebida como uma abordagem, ou um método, com técnicas para reformular o trabalho. Em um quarto momento, a QVT foi definida como “uma ideologia a ser promovida em função de seus valores sociais positivos”. Finalmente, “foi vista como um conceito global envolvendo todos os tipos de programas e perspectivas que visam à competição externa, problemas de qualidade ou mesmo com insatisfação de empregados” (PAIVA; COUTO, 2008, p. 1197).

Os estudos sobre QVT recebem influência de diversas ciências. Dá-se destaque às de saúde, com abordagens relacionadas à integridade física, mental e social do indivíduo; ecologia, encarando o homem como parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema; ergonomia, no tocante às condições de trabalho; psicologia, juntamente com a filosofia, abordando questões de atitudes internas, perspectivas de vida e significado do trabalho; sociologia, resgatando o que é construído e compartilhado socialmente; economia, enfatizando

o princípio da escassez e o equilíbrio na distribuição de bens, serviços e recursos; administração, que mobiliza recursos no ambiente laboral; engenharia, que elabora processos de produção (LIMONGI-FRANÇA; ALBUQUERQUE, 1998).

Esses estudos não visam apenas prevenir acidentes de trabalho, mas buscam um ambiente humanizado, que leva em conta o bem-estar dos trabalhadores, enriquece o trabalho e abrange todas as esferas da organização, sendo positivo não só para as pessoas como para os resultados da organização (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006). Para estes autores, os fatores que mais influenciam a QVT são o significado da tarefa traduzida pela importância dada para o trabalho desempenhado, o *feedback* dado pelos superiores, a autonomia, a igualdade de oportunidades, a compensação justa e adequada, a integração social na organização, o trabalho e o espaço total de vida. Parece haver um predomínio de eixos relacionados com QVT: satisfação com o trabalho, produtividade, bem-estar e comprometimento (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015).

Há recursos metodológicos para se avaliar resultados dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, inclusive os específicos de gestão de pessoas e os desenvolvidos a partir de programas de qualidade e produtividade. No entanto, há necessidade de maior divulgação de métodos, indicadores e ferramentas, gerando práticas e valores efetivos de resultados de gestão alinhados às estratégias empresariais e às condições de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2005, p. 19).

Em que pese o avanço nos estudos de QVT ocorridos nos últimos anos, os programas de QVT ainda enfrentam grandes desafios para serem criados e implementados, e podem se basear em modelos existentes, ou na própria realidade da organização (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006). Um dos problemas é a preocupação das empresas com a lucratividade, e, muitas vezes, os resultados decorrentes dos programas não estão ligados diretamente com a geração de valor financeiro, sendo difícil relacionar os ganhos desses programas aos resultados da empresa (LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2005).

2.1.2 Conceito de QVT

Embora o termo tenha sido cada vez mais discutido nas organizações e nos ambientes acadêmicos, não conta com uma definição unívoca (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; ALVES, 2010; PAIVA; VITAL, 2019; TOLFO; PICCININI, 2001). Trata-se de um conceito subjetivo e multidimensional, e uma tentativa de enumerar essas definições, por melhor que seja, sempre

deixará algo escapar (FORNO; FINGER, 2015). O tema se tornou um “guarda-chuva” que abriga diferentes abordagens, teorias e métodos relacionados a outros elementos organizacionais e à saúde do trabalhador (FERREIRA, 2012). Nesse mesmo sentido, Sampaio (2012) defende que “em lugar de um conceito tem-se uma noção de Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, um ‘guarda-chuva teórico’ com consequências práticas, associado a outros fenômenos organizacionais e relacionados à saúde mental” (SAMPAIO, 2012, p. 122).

Isso se deve à influência cultural, política, econômica e à subjetividade na definição dos instrumentos utilizados, bem como na abrangência do tema, passando por noções de motivação, satisfação, saúde física e mental, bem-estar, mal-estar, relações de trabalho, segurança no trabalho, estresse, produtividade, autonomia, remuneração adequada, condições de trabalho, reconhecimento pelo superior hierárquico, estilos de liderança, equilíbrio entre trabalho e vida privada, valor intrínseco do trabalho, igualdade de gênero, fatores ergonômicos, além de ser influenciado pela constante mudança das organizações e aparecimento de novas tecnologias, entre outros (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; ALVES, 2010; NEDELCO, 2020; TOLFO; PICCININI, 2001). A QVT pode estar relacionada a variáveis sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade) ou ambiente laboral (condições físicas e instalações, excesso de funções burocráticas, normas e procedimentos inadequados, remuneração insuficiente, jornadas de trabalho longas, falta de reconhecimento) (MELLER *et al.*, 2020).

A QVT se situa numa visão holística do homem, com grande importância para aspectos psicossomáticos na compreensão da vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ALBUQUERQUE, 1998). Segundo os autores, o estado de tensão em situações de pressão imediata ou situações experienciadas causa ansiedade e se reflete nos distúrbios psicossomáticos. O estresse, portanto, é uma das melhores medidas de bem-estar no indivíduo. Outros fatores são igualdade de oportunidades, identidade da tarefa, remuneração justa, feedback de acordo com Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), interação, status, objetivos e requisitos do trabalho, política e regras organizacionais e oportunidade de crescimento (SCHMIDT; DANTAS; MARZIALE, 2008).

Walton (1973) já se referia ao conceito de QVT como equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, propondo uma melhoria das condições de trabalho com a reestruturação dos cargos e novas formas de organizar o trabalho. As organizações estariam deixando de lado valores ambientais e humanos na busca de avanço tecnológico, produtividade e crescimento econômico.

Para Hackman e Oldham (1975), a QVT está relacionada às características das atividades exercidas pelos funcionários no ambiente de trabalho. As dimensões da tarefa foram

classificadas do seguinte modo: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia, feedback intrínseco e feedback extrínseco. Os trabalhadores estariam motivados, satisfeitos e desempenhariam suas atividades com qualidade, produtividade e assiduidade quando três estados psicológicos estivessem presentes: significação percebida, responsabilidade percebida, conhecimento dos resultados de trabalho.

Para Albuquerque e Limongi-França (1998), QVT é uma evolução da Qualidade Total, o último elo da cadeia, não bastando garantir a qualidade final de produtos e serviços, pois é necessário que ela venha acompanhada da QVT dos trabalhadores:

[...] é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ALBUQUERQUE, 1998, p. 41).

Posteriormente, esse conceito é atualizado por Limongi-França:

[...] qualidade de vida no trabalho (QVT) é a percepção de bem-estar pessoal no trabalho alinhada ao conjunto de escolhas de bem-estar que compõe políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas de uma empresa e que pode ser analisado à luz de dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 39).

Pode-se observar que, no primeiro conceito, o foco está na gestão organizacional e seus desdobramentos em práticas que tragam melhorias no contexto laboral. Na segunda definição, a autora acrescentou a percepção de bem-estar do trabalhador, destacando sua importância no entendimento do que é qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Albuquerque *et al.* (2015), a QVT perpassa por uma gerência capacitada, oportunidades iguais de capacitação, ambiente de trabalho saudável, satisfação com o trabalho, equilíbrio entre saúde, produtividade e vida social, trabalho como fonte de realização e prazer, ambiente cooperativo entre colegas e espaço de fala, além de condições de trabalho adequadas. Essa preocupação com os trabalhadores está atrelada à produtividade, uma vez que a melhoria no bem-estar influencia a capacidade produtiva dos funcionários e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais (LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2005). Na Revolução Industrial, a preocupação voltava-se apenas para a quantidade produzida e os meios de melhorar a produção, sendo o ser humano visto apenas como um coadjuvante no processo produtivo, que envolvia condições precárias, tratamento desumano, trabalho infantil, longas jornadas etc. Com

o passar do tempo, as organizações continuaram criando formas de aumentar a produtividade e, para isso, passaram a considerar a presença do homem nas linhas de produção.

Como se observa, a qualidade de vida no trabalho é “uma abordagem com alguns conceitos claramente estabelecidos e modelos teóricos ora concorrentes, ora convergentes” (SAMPAIO, 2012, p. 122). O autor identifica três conceitos-chave associados à qualidade de vida no trabalho: humanização do trabalho, participação nas decisões de gestão e bem-estar. Além disso, constata que há uma filiação teórica dos estudos brasileiros analisados em comparação com os modelos clássicos, sendo necessária a realização de metanálises para o aperfeiçoamento dos modelos e dos instrumentos, considerando as mudanças na realização do trabalho.

A respeito dos instrumentos utilizados, Alves (2010) aponta que a medição de QVT é feita normalmente por meio de escalas de concordância do tipo *Likert*. Esses instrumentos abarcam diferentes fatores como grau de satisfação, bem-estar, aspectos psicossociais do trabalho e saúde do trabalhador, entre outros, a depender do modelo teórico adotado. Para o autor, falta nos estudos uma definição clara da QVT e de seus fatores constituintes, o que compromete a escolha do instrumento alinhado com a teoria e adequado ao objeto de estudo. Sinaliza também a importância de se verificar a versão traduzida e os critérios de validade para a população que será estudada, bem como as qualidades psicométricas do instrumento.

O instrumento utilizado para a presente pesquisa será discutido no tópico 2.1.6.

2.1.3 Programas de QVT

A capacidade de compreender e desenvolver pessoas está presente nos maiores desafios de todas as organizações, sendo os programas de QVT importante ferramenta para construção dessa capacidade (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). Segundo os autores, esses programas visam promover a satisfação, motivação e melhoria das condições de trabalho, tendo altos benefícios em comparação aos custos de implantação. A falta de um conhecimento mais substantivo faz os responsáveis por qualidade de vida no trabalho, muitas vezes, transformarem sua prática em um “cardápio de ações” (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Em relação aos programas, Ferreira (2015b) argumenta que existe um mercado fecundo, com clientes receptivos aos produtos oferecidos, em uma abordagem hegemônica de QVT que se divide basicamente em três limites fundamentais prevalentes no Brasil. O primeiro é o da produtividade e inclui os programas que visam garantir os índices de produtividade. Sob essa ótica, os trabalhadores devem estar prontos, de acordo com as necessidades do trabalho, a fim

de evitar acidentes, não adoecer, não faltar, serem proativos. O modelo de gestão com foco na produtividade se afasta da sua dimensão saudável, produtora de bem-estar. O segundo consiste no indivíduo, com programas que transferem para o sujeito a responsabilidade pela QVT: “o trabalhador é a variável de ajuste, devendo, em tais casos, se adaptar ao ambiente organizacional hostil” (FERREIRA, 2015b). Busca-se aumentar a resistência física e mental dos indivíduos para suportarem as pressões do contexto de trabalho; isso porque:

O ritmo acelerado das mudanças atuais parece marcar um cenário no qual as empresas e as pessoas que as constituem têm que buscar, a todo custo, adaptar-se, adotar uma postura proativa ou reagir rapidamente ao ambiente de mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e culturais que estão ocorrendo, forçando-as a reverem estruturas, políticas, filosofias de trabalho e de relacionamento empresarial e pessoal (MORAES; SÍCOLI, 2004, p. 1).

O último limite é o caráter assistencialista, com programas que incluem práticas de caráter compensatório pelos males causados pelo contexto de trabalho, tendo uma função “curativa” dos danos causados. Tais características acabam produzindo consequências indesejadas:

Nesse caso, conforme os dados de que se dispõe, cabe destacar: (a) a postura de desconfiança dos trabalhadores sobre os reais propósitos dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT); (b) o declínio, com o passar do tempo, da adesão e da participação dos membros da organização nos Programas; e (c) o comprometimento de objetivos e metas institucionais – cuja ênfase é no desempenho de excelência e na produtividade – a serem atingidas com as atividades de QVT realizadas (FERREIRA, 2011, p. 9).

Essa hegemonia de modelos assistencialistas traz três concepções nucleares de pensar: (i) a compreensão do ser humano reificada; (ii) o instrumentalismo/reducionismo do trabalho humano; e a (iii) concepção utilitarista/reducionista de organização centrada no produtivismo exacerbado (FERREIRA, 2015b). O foco se dá no indivíduo, sendo ele o responsável pela sua QVT, devendo se adaptar ao ambiente organizacional. As ações de QVT se tornam, portanto, um “meio” para aumentar a produtividade, quando, na verdade, deveriam ser um “fim” (FERNANDES; FERREIRA, 2015). Nesse modelo, o interesse na melhoria da QVT é motivado muito mais pelo aumento de desempenho que pelo bem-estar do trabalhador. Buscam veladamente aumentar sua resistência física e psicológica face às mazelas oriundas de fatores do contexto de trabalho, para continuar em um ambiente adverso de trabalho (FERREIRA, 2011). Funcionam como sinônimo de atividades antiestresse, “válvula de escape” para promover de forma compensatória e paliativa o alívio e a sensação imediata de bem-estar, sem,

contudo, atingir as causas institucionais do estresse, da fadiga e do desgaste (FERREIRA, 2015a; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Essas atividades compõem um “ofurô corporativo” que busca revigorar a motivação para que se produza mais e melhor, sendo exemplos: tai chi chuan, yoga, massagens terapêuticas, dança de salão, cursos diversos, palestras, reeducação alimentar, doação de sangue, feira de artesanato, administração de finanças pessoais, preparação para a aposentadoria (FERREIRA, 2011, p. 11). O autor ressalta que atividades físicas, culturais e de lazer nas organizações não constituem um problema, em si mesmas. Na forma como são instrumentalizadas residem os perigos de que ele trata.

Em um estudo sobre as universidades brasileiras, Borges, Barros e Magalhães (2020) confirmam o caráter assistencialista de grande parte dos programas. Afirmam que muitas universidades têm concepções que não passam do senso comum, e outras tantas são completamente omissas ao tema, restando apenas um pequeno percentual para as que possuem programas preventivos e coletivos de QVT.

Além do reportado acima, existe uma distância entre o discurso e o que é realmente feito na gestão de QVT, trazendo uma questão ainda sem resposta: “até que ponto a busca da QVT é consistente com uma estratégia de comprometimento das pessoas com o negócio da empresa?” (LIMONGI-FRANÇA; ALBUQUERQUE, 1998, p. 50). Esse cenário pode fazer com que os trabalhadores fiquem desconfiados dos reais objetivos dos programas de QVT, podendo causar um declínio da adesão e participação e comprometer os objetivos e metas institucionais. Os gestores também não estão convencidos da efetividade desses programas e, mesmo havendo alguns benefícios presumíveis, não conseguem estabelecer claramente a relação entre estes e os ganhos que trazem para a empresa (FORNO; FINGER, 2015).

2.1.4 Modelos Clássicos

Ao longo da história, vários autores desenvolveram modelos que são utilizados para identificar os fatores determinantes da QVT nas organizações. Nesta seção, serão abordados alguns modelos tidos como clássicos.

2.1.4.1 Modelo de Walton (1974)

Richard Walton foi o criador do primeiro modelo de avaliação de QVT nos Estados Unidos na década de 70 (SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010). De acordo com os autores, seu

modelo é um dos mais completos e citados, com grande número de critérios e muito utilizado em trabalhos acadêmico-científicos, em especial da administração, recursos humanos e psicologia, abordando não apenas critérios do ambiente laboral, mas da vida e do não trabalho. Seu modelo sustenta a ideia de um equilíbrio entre o trabalho e outras dimensões da vida, no qual as organizações têm um papel importante; ele enfatiza a necessidade de um “casamento” entre a produtividade e os programas de QVT (FERREIRA, 2011).

Também serve de base para programas de implantação em organizações. Não foi criado um instrumento de avaliação, e sim o modelo teórico que pode ser aplicado através de questionários ou entrevista. É representado por oito critérios teóricos: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso ou desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida, e relevância social segundo Pedroso e Pilatti (2009a), como se pode ver no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** O esquema dos oito critérios permite diversas análises, como de que modo cada atributo de QVT está relacionado aos outros na prática; como cada um deles está relacionado à produtividade; e como cada critério pode se destacar para um grupo de funcionários e não para outro. A deficiência desse modelo para os autores reside no fato de que o modelo não avalia a esfera biológica/fisiológica do trabalhador, fazendo com que, apesar do número significativo de critérios, seja incompleto (PEDROSO; PILATTI, 2009a).

Quadro 1 – Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

(continua)

Critérios	Indicadores de QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilhas de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ausência de insalubridade
3. Uso de desenvolvimento de capacidade	Autonomia
	Autocontrole relativo
	Qualidade múltiplas
	Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal

	Perspectiva de avanço salarial
	Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
	Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: Walton (1993) *apud* Fernandes (1996, p. 18).

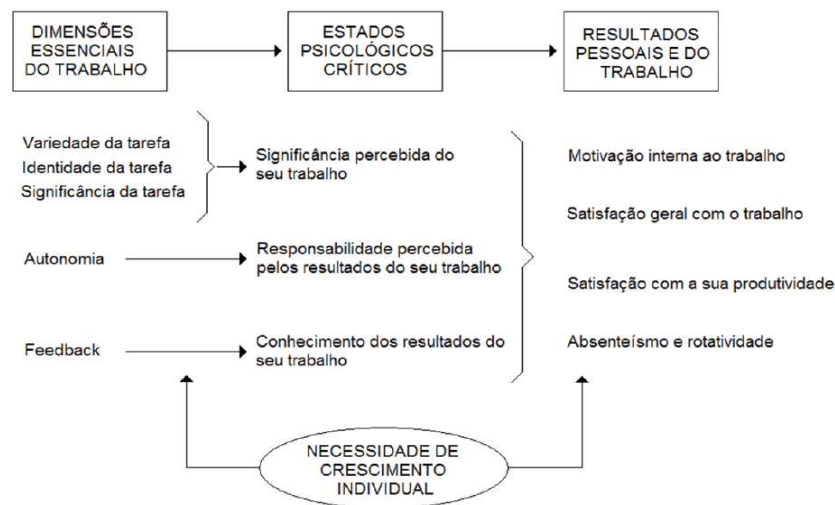
2.1.4.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

Este modelo foi derivado de um estudo realizado por Hackman e Lawer em 1971, com o intuito de identificar os elementos que causam motivação aos trabalhadores. Nele, os autores afirmam que existem três fatores que influenciam na motivação, chamados Estados Psicológicos Críticos: conhecimento dos resultados do seu trabalho; responsabilidade pelos resultados e significância percebida do seu trabalho. Tais estados são influenciados por elementos identificados como dimensões essenciais das tarefas, que estão ligadas à variedade de habilidades, autonomia, identidade da tarefa, bem como *feedback* próprio e dos superiores ou clientes (extrínseco) (PEDROSO; PILATTI, 2009a). Para que os trabalhadores estejam satisfeitos e motivados, realizando suas tarefas com qualidade e produtividade, sendo assíduos

no trabalho, é necessário que esses três estados psicológicos estejam presentes em níveis considerados satisfatórios pelos indivíduos.

Foram diagnosticadas também a importância e responsabilidade da gerência na conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores bem como a importância da tarefa para o trabalhador. Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas muito importante para o processo e, quando isso passa a ser entendido pelo funcionário, traz um sentido de satisfação pessoal ao trabalhador. Em 1975, Hackman e Oldham sugeriram um novo modelo chamado de *Job Diagnostic Survey*, com adição de mais uma dimensão chamada de significância da tarefa, nomeada no Brasil de Modelo de QVT de Hackman e Oldham. Dessa forma, foram delimitadas sete dimensões das tarefas: variedade de habilidade, identidade, significância, inter-relacionamento, autonomia, *feedback* intrínseco, *feedback* extrínseco. O resumo do modelo proposto por Hackman e Oldham (1974, 1975) foi assim esquematizado por Pedroso *et al.* (2014):

Figura 1 – Modelo de QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Pedroso *et al.* (2014)

Conforme se nota, o modelo possui um instrumento quantitativo, dividido em cinco dimensões, cada uma contendo três questões, totalizando 15 perguntas fechadas, com uma escala do tipo *Likert* de sete alternativas. Não há avaliação do ambiente do trabalho, apenas do comportamento, sendo o escore calculado denominado Potencial Motivador do Trabalho, podendo ser descrito como a seguir (SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010).

(Variedade da Tarefa + Identidade da Tarefa + Significado da tarefa) x Autonomia x Feedback

3

O Potencial motivador pode variar de 1 a 343, sendo valores acima de 125 considerados como satisfatórios.

2.1.4.3 Modelo de Westley (1979)

O modelo de QVT de Westley foi publicado em 1979, nos Estados Unidos, com ênfase na abordagem sociotécnica. Ele identifica os problemas do ambiente laboral a partir de quatro categorias principais que deveriam ser analisadas individualmente para a solução dos problemas: econômica (injustiça), política (insegurança), psicológica (alienação) e sociológica (anomalia) (PEDROSO; PILATTI, 2009a). O avanço das organizações ao longo da história originou vários movimentos sociais, o que fez com que os trabalhadores se tornassem mais exigentes em suas reivindicações. Desta forma, a QVT seria alcançada quando tais problemas fossem minimizados. Nesse sentido, a injustiça se referia à desigualdade salarial; a insegurança, à instabilidade no emprego; a alienação, à baixa autoestima; e a anomalia, à carência de uma legislação trabalhista. A seguir, no quadro 2, pode-se ver de forma esquemática o modelo de Westley:

Quadro 2 – Indicadores de QVT do Modelo de Westley

(continua)

Econômico	Equidade salarial
	Remuneração adequada
	Benefícios
	Local de trabalho
	Carga horária
	Ambiente externo
Político	Segurança no emprego
	Atuação sindical
	Retroinformação
	Liberdade de expressão
	Valorização do cargo
	Relacionamento com a chefia

	Realização potencial
Psicológico	Nível de desafio
	Desenvolvimento pessoal
	Desenvolvimento profissional
	Criatividade
	Autoavaliação
	Variedade de tarefa
	Identidade com a tarefa
	Participação nas decisões
Sociológico	Autonomia
	Relacionamento interpessoal
	Grau de responsabilidade
	Valor pessoal

Fonte: Rushel (1993) *apud* Fernandes (1996)

Apesar de ser uma abordagem ampla, Westley trata apenas do principal problema em cada dimensão. Isso pode omitir muitos indicadores que poderiam ser explorados em cada dimensão. Além disso, considera que a QVT não pode ser mensurada: ela é vista de forma binária, podendo ou não existir (SILVA; PEDROS; PILATTI, 2010), o que impossibilita a existência de classificações intermediárias (PEDROSO; PILATTI, 2009a).

2.1.4.4 Modelo de Werther e Davis (1983)

Este modelo foi publicado nos Estados Unidos, em 1981. Baseia-se em um projeto de cargos que leva em consideração os fatores ambientais (habilidade e disponibilidade de empregos, expectativas sociais), organizacionais (mecanicismo, eficiência, menor autonomia) e comportamentais (autonomia, variedade e identidade da tarefa, retroalimentação) (PEDROSO; PILATTI, 2009a). Estes elementos devem ser combinados para obter cargos produtivos e satisfatórios. Os principais indicadores são apresentados de forma esquemática no quadro a seguir:

Quadro 3 – Indicadores de QVT do Modelo de Werther e Davis

Organizacionais	Abordagem mecanística
	Fluxo de trabalho
	Práticas de trabalho
Ambientais	Habilidades e disponibilidade de empregados
	Expectativas sociais
Comportamentais	Autonomia
	Variedade
	Identidade de tarefa
	Retroinformação

Fonte: Werther e Davis (1983) *apud* Silva, Pedroso e Pilatti (2010)

Embora muitos fatores influenciem a QVT — supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios —, segundo o modelo é o cargo que tem maior importância, pois é sua natureza que mais envolve o trabalhador, por ser o elemento de ligação real entre a pessoa e a organização. O modelo sugere que, mesmo que todos esses fatores estejam em níveis adequados, as atividades podem ser vistas como tediosas. Sendo assim, as empresas deveriam fazer com que os cargos evoluam continuamente, combinados às exigências ambientais, organizacionais e comportamentais, tornando-os mais abrangentes conforme mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores (PEDROSO; PILATTI, 2009a; SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010). Esta evolução seria pautada em projetos de cargos mais autônomos, com variedade de funções, identidade da tarefa e retroalimentação, promovendo a identificação do trabalhador com a tarefa e o *feedback* de seu trabalho. Tais adequações promoveriam maiores índices de motivação e satisfação e, conseqüentemente, QVT. Todavia, essa perspectiva é conflitua, tendo em vista que alguns elementos organizacionais demandam maior especialização, menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroalimentação. Dessa forma, os cargos insatisfatórios seriam mais eficientes e vice-versa. Para ter QVT, então, atendendo aos preceitos organizacionais, é preciso equilíbrio entre as aspirações do trabalhador e as necessidades do cargo. O foco apenas no projeto de cargo é a maior limitação deste modelo, ficando nas mãos do departamento de pessoal a responsabilidade pela QVT, o que pode levar a distorções (PEDROSO; PILATTI, 2009a).

2.1.4.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Este modelo foi fruto de uma retrospectiva histórica dos conceitos de QVT, feita pelos autores entre 1959 e 1982, considerando o conceito de QVT que expresse seu real significado, bem como seus benefícios, resultados e condicionantes (SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010). Esta abordagem está voltada para a produtividade do trabalhador, e nela a QVT está baseada na motivação e satisfação do trabalhador, sendo essencial ao alcance de elevados níveis de desempenho organizacional. Muitas vezes, a relação entre QVT e produtividade é desconhecida, sendo ingênuo acreditar que qualquer coisa relacionada à QVT feita em uma organização levará a níveis mais elevados de produtividade.

O modelo demonstra que o ser humano passa a ser parte integrante da empresa, sendo a sua participação nas decisões da organização uma condição relevante. Assim, vê-se como retrógrada a ideia de que os funcionários deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores e “pensadores” (ALVES, 2010; PEDROSO; PILATTI, 2009a).

Quadro 4 – Evolução dos Conceitos de QVT

(continua)

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica .

4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo”

Fonte: Nadler e Lawler (1983) *apud* Fernandes (1996).

Pela retrospectiva exibida no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, é possível concluir que os autores se equivocaram quanto ao futuro dos estudos de QVT, “que se tornou um elemento organizacional, que apresenta possibilidades reais de transcender o simples modismo” (PEDROSO; PILATTI, 2009a, p. 204).

De acordo com o modelo em tela, os indicadores de QVT também devem contemplar a produtividade e o bem-estar do indivíduo com base em quatro indicadores: psicológico, organizacional, econômico e ambiental. Os programas de QVT devem objetivar encontrar formas de as pessoas trabalharem melhor e melhorarem suas vidas, através basicamente da existência das seguintes atividades nos programas: participação nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação do sistema de recompensas e melhoria do ambiente de trabalho. Além desses fatores, há que se considerar também os que determinam o sucesso nos programas e os pontos centrais que devem ser gerenciados, assim resumidos por (PEDROSO; PILATTI, 2009b):

Quadro 5 – Fatores que fomentam a efetividade dos programas de QVT

(continua)

Atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT	Participação na resolução de problemas
	Reestruturação do trabalho
	Inovação do sistema de recompensas
	Melhoria no ambiente de trabalho

Fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT	Percepção da necessidade
	Enfocar um problema saliente na organização
	Estruturação para identificação e resolução de problemas
	Recompensar resultados positivos
	Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo
	Envolver a organização como um todo
Pontos centrais que devem ser gerenciados	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa
	Mudanças na gestão e no planejamento organizacional
	Mudança no comportamento dos gerentes mais velhos

Fonte: Pedroso e Pilatti (2009b)

Os autores afirmam, após essa sistematização, que a visão do modelo aqui apresentado está voltada principalmente para os processos internos da organização, não contemplando outros aspectos fundamentais como a percepção do trabalhador e que, embora sejam apontados fatores de sucesso dos programas de QVT, não são apresentados indicadores para sua avaliação.

2.1.4.6 Modelo de Huse e Cummings (1985)

Este modelo define a QVT através do envolvimento das pessoas, trabalho e organização, tendo como principais aspectos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a eficácia organizacional e a participação de todos os envolvidos no processo decisório. O modelo refere-se ao envolvimento dos trabalhadores nas decisões da empresa, eliminando de vez a alienação. As dimensões consideradas são: a) participação do trabalhador no processo decisório e resolução de problemas; b) a criação de cargos que atendam às necessidades tecnológicas do trabalhador, enriqueçam seu trabalho e ofereçam feedback; c) a inovação no sistema de recompensas na definição de cargos e salários, a fim de minimizar as diferenças salariais; e d) a melhoria no ambiente de trabalho, com mudanças físicas, flexibilização de horários e instituição de grupos semiautônomos (KLEIN *et al.*, 2017; ROCHA, 1998).

Os programas daí resultantes teriam efeitos diretos e indiretos na produtividade. Seriam exemplos de efeitos diretos a melhoria da comunicação e coordenação entre pessoas e departamentos, aumento da motivação e capacitação das pessoas; e efeitos indiretos, a melhoria no bem-estar e satisfação dos empregados e no ambiente de trabalho, resultando em atração e retenção de pessoal, com conseqüente aumento na produtividade. Busca-se influenciar positivamente a satisfação do trabalhador por meio de investimentos nas instalações.

O Erro! Fonte de referência não encontrada., a seguir, traz uma comparação entre os focos de abordagem dos modelos mencionados:

Quadro 6 – Abordagens Clássicas de QVT

(continua)

AUTOR	FOCO DE ABORDAGEM
Walton (1974)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida e relevância social da vida no trabalho. Aborda o trabalho como um todo, mencionando também aspectos da vida fora do trabalho.
Hackman e Oldham (1975)	Variedade de tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Aponta três estados psicológicos críticos que influenciam a motivação: conhecimento e resultados, responsabilidade percebida, pelos resultados, significância percebida.
Westley (1979)	Há humanização dos postos de trabalho ao minimizar quatro problemáticas: política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação), sociológica (anomia).
Werther e Davis (1983)	Desenho de cargos combinado com as necessidades organizacionais (eficiência), ambientais (habilidades, disponibilidade e expectativas sociais) e comportamentais, (práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação).

Nadler e Lawler (1983)	Participação nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho. Apresenta seis contextos diferentes com as concepções de QVT ao longo do tempo.
Huse e Cummings (1985)	Participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho, enriquecimento de tarefas.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Alves (2010), Klein *et al.* (2017), Pedroso e Pilatti (2009a) e Rocha (1998)

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta as variáveis mais comuns entre as abordagens. O destaque em negrito foi feito apenas na primeira vez em que foram consideradas pelos autores, com o objetivo de apresentar cronologicamente uma ideia de avanço em relação às abordagens anteriores (PAIVA, 1999).

Quadro 7- Variáveis abordadas pelos autores de QVT

(continua)

Walton (1973)	Hackman e Oldham (1975)	Westley (1979)	Nadler e Lawler (1983)	Werther e Davis (1983)	Huse e Cummings (1985)
-Remuneração -Autonomia -Variedade de Habilidades -Significado e identidade da tarefa -Retroalimentação -Liberdade de expressão -Relacionamento entre pessoas -Ambiente físico -Igualdade de direitos legais e constitucionais -Privacidade -Carreiras	-Remuneração -Autonomia -Variedade de Habilidades -Significado e identidade de tarefa -Feedback intrínseco -Feedback extrínseco -Absentéismo -Rotatividade -Interrelacionamento -Supervisão -Ambiente social -Segurança -Crescimento	-Remuneração -Autonomia -Uso de criatividade -Identidade das tarefas -Participação -Retroinformação -Liberdade de expressão -Carga horária -Relacionamento com a chefia -Relacionamento interpessoal	-Remuneração -Autonomia -Participação -Treinamento de desenvolvimento -Satisfação -Motivação	-Remuneração -Autonomia -Variedade de habilidades -Identificação com a tarefa -Feedback -Fluxo de trabalho -Supervisão -Políticas de recursos humanos -Disponibilidade de empregados	-Remuneração -Autonomia -Enriquecimento de tarefas -Participação -Comunicação -Relacionamento organização-sindicato -Ambiente de trabalho -Treinamento e desenvolvimento

<p>-Mobilidade</p> <p>-Relevância do trabalho na vida do empregado</p> <p>-Relevância social do trabalho</p>	<p>-Satisfação</p> <p>-Motivação</p> <p>-Significância percebida do trabalho</p> <p>-Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho</p>	<p>-Relacionamento organização-sindicato</p> <p>-Local de trabalho</p> <p>-Segurança</p> <p>-Desenvolvimento pessoal e profissional</p> <p>-Valorização do cargo</p> <p>-Valor pessoal</p> <p>-Desafio</p> <p>-Responsabilidade</p> <p>-Ambiente externo</p>		<p>-Expectativas sociais</p>	<p>-Bem-estar do empregado</p> <p>-Motivação</p> <p>-Eficácia organizacional</p>
---	--	--	--	-------------------------------------	---

Fonte: Paiva (1999, p. 20).

Nota-se que os modelos e conceitos clássicos apresentados guardam em comum a noção de QVT como um movimento de reação à administração científica, buscando a humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores, a participação destes nas decisões, a melhoria do ambiente de trabalho e a inovação nas políticas de reconhecimento (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

2.1.5 Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho

Como se pode observar, existem diversos enfoques para o conceito de QVT e vários entendimentos para o fenômeno, conforme a corrente de atuação e de pensamento de distintos pesquisadores (FERREIRA, 2012; KILIMNIK *et al.*, 2017; LIMONGI-FRANÇA, 2013; PEDROSO *et al.*, 2014; SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Este é um fator complicador, tendo em vista que não se pode trabalhar com algo que não se sabe exatamente o que é (FERNANDES, 1996). Desta forma, após uma ampla pesquisa bibliográfica, nas bases de dados Scielo, CAPES, SPEEL e ProQuest, referente à QVT, foram identificadas inúmeras pesquisas que utilizaram a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), (FERREIRA, 2012) como referencial teórico metodológico: (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; FERNANDES; FERREIRA, 2015; FERREIRA, 2015b; KLEIN *et al.*, 2017; PACHECO *et al.*, 2020). Tal abordagem, além de ser contra hegemônica, trazendo o indivíduo para o centro da discussão, é bastante abrangente em suas categorias e é utilizada em diversos estudos no setor público brasileiro, o que reforça sua adequação ao contexto desta pesquisa, motivo pelo qual foi o modelo escolhido como aporte teórico-metodológico da presente investigação.

Tais estudos buscam compreender o processo de trabalho, sob a ótica pessoal e profissional, tendo diferentes aspectos a serem levantados para mensurar o bem-estar ou mal-estar do trabalhador, incluindo: possibilidade de fazer o que se gosta, ter satisfação, ser reconhecido, ter oportunidade de crescimento, condições adequadas de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal profissional, convívio adequado com gestores, colegas e cidadãos (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016).

O conceito de QVT adotado neste estudo, portanto, é o de Ferreira (2012) ancorado na abordagem teórico-metodológica denominada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT):

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2012, p. 172).

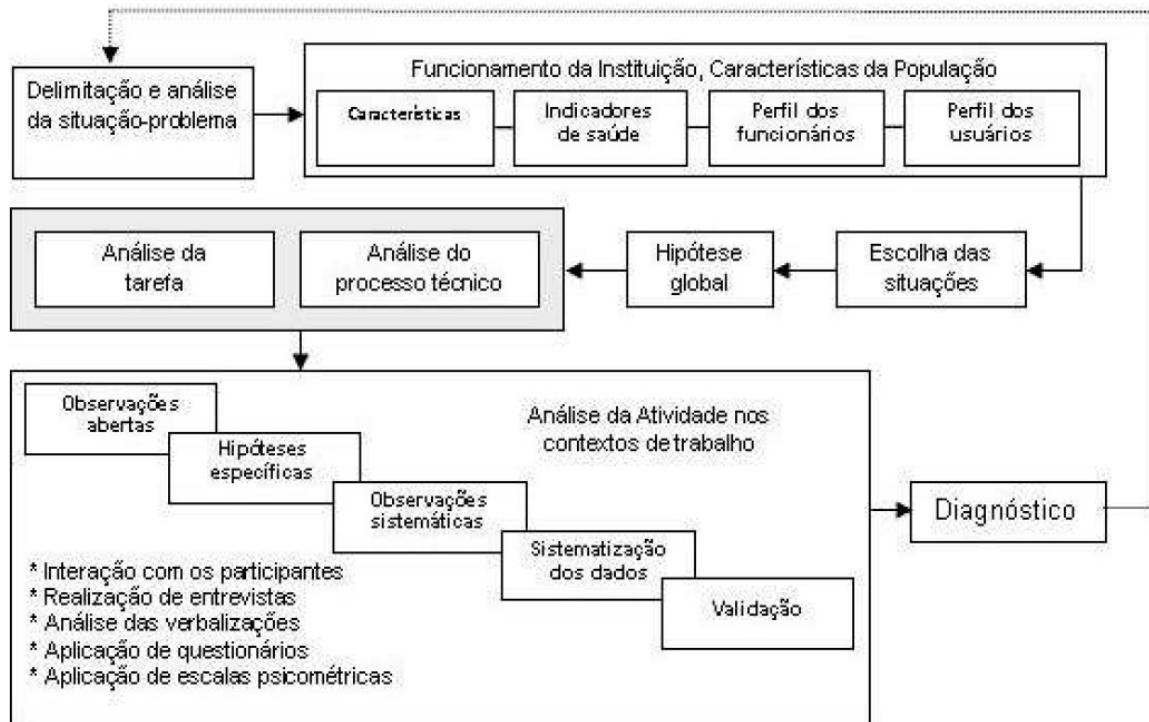
Este modelo insere a Ergonomia da Atividade no campo da Qualidade de Vida no Trabalho. Em termos teóricos, pode ser definida como uma abordagem científica de caráter antropocêntrico que estuda a relação existente entre o indivíduo e o contexto de produção de bens e serviços. A ergonomia contribui não apenas na concepção e evolução das situações materiais de trabalho, mas principalmente nas dimensões sociais e organizacionais, objetivando que o trabalho seja executado com o máximo de conforto, satisfação e eficácia (FERREIRA, 2011). O modo de se investigar o trabalho em situações concretas do ponto de vista da ergonomia pode auxiliar decisivamente no diagnóstico organizacional de QVT, ao passo que para esta abordagem:

(a) o trabalho real jamais pode ser reduzido à pura e simples execução de objetivos prescritos externamente; ele envolve iniciativa, decisão, compromisso; é, portanto, crucial compreender o que se espera do trabalhador (tarefas pré-definidas) e o modo efetivo como cada trabalhador executa sua atividade (trabalho real); (b) os equipamentos, postos de trabalho, espaço, variáveis físico ambientais, que devem ser abordados não como condições materiais de trabalho, mas como meios facilitadores (instrumentos) da atividade humana; (c) as tarefas previstas requerem a construção psicológica (modelos mentais) que implicam identificação, interpretação e tomada de decisão, que estão na base do desenvolvimento da competência; (d) a atividade de trabalho é fortemente influenciada pela variável temporal – sob as mais diversas formas: trabalho em turnos; duração da jornada; pausas; ciclos de execução; trajetória profissional – que não pode, portanto, ser negligenciada; e (e) o trabalho humano é inseparável de uma dimensão social, pois implica, inexoravelmente, em interações socioprofissionais, em maior ou menor grau, no interior de um coletivo de trabalho, o que, por sua vez, influencia o bem-estar e o desempenho (FERREIRA, 2011, p. 14).

A Análise ergonômica do trabalho (AET) tem origem em uma demanda real, concreta, advinda de diferentes interlocutores que buscam eliminar ou minimizar indicadores críticos existentes ou projetar novas situações de trabalho e/ou uso de produtos e tecnologias

(FERREIRA, 2011). O acesso à informação e a participação dos trabalhadores e demais envolvidos são vitais, devendo ser voluntárias, efetivas e globais. Também é necessária a variabilidade intra e interindividual para se compreender as diferenças e singularidades dos sujeitos, em especial suas estratégias operatórias de trabalho. Da mesma forma, é necessária a variabilidade dos contextos de produção de bens e serviços para se compreender os fatores que influenciam, interferem, obstaculizam e/ou facilitam a conduta dos trabalhadores (FERREIRA, 2011). Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, têm-se o diagnóstico da AET. De forma esquemática, pode-se observar um extenso conjunto de instrumentos e técnicas úteis para o diagnóstico das variáveis que podem estar comprometendo a QVT: análise documental, observação livre, entrevistas, observação sistemática, mensuração ambiental, questionário, escala psicométrica.

Figura 2 – AET: Etapas e procedimentos iniciais para o diagnóstico de QVT



Fonte: Ferreira (2011).

A EAA_QVT também utilizou como base as representações sociais dos trabalhadores em relação ao bem-estar e mal-estar no trabalho e ao que seria QVT, resultando nos seguintes fatores: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento profissional e Elo Trabalho-Vida Social. Trata-se de uma visão ampla que contempla, além da participação ativa dos trabalhadores, a promoção da QVT por meio de ações de prevenção/vigilância e assistência alinhada à premissa de adaptar o trabalho

ao trabalhador (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016). Ao invés de agir sobre os efeitos negativos, busca atuar sobre as causas que comprometem a QVT e se propõe a transformar as variáveis do contexto organizacional que estão na origem do mal-estar dos trabalhadores ao invés de focar no indivíduo (FERREIRA, 2011). Para o autor, um programa de QVT com base em tal abordagem tem que priorizar um modelo antropocêntrico de gestão do trabalho, uma cultura organizacional do bem-estar, a indissociabilidade entre produtividade, bem-estar e compromisso social, a sinergia organizacional focada em QVT, a instauração de um clima organizacional propício a estimular a QVT.

De acordo com a ergonomia, o trabalho media o sujeito com um contexto singular, de forma que o sujeito transforma e é transformado pela atividade laboral. Esta interação não é por acaso, tem objetivo de ação e organização; resulta em um processo de apropriação e releitura do que foi prescrito. Esta discrepância é dimensão crucial a ser explorada principalmente para identificar o Custo Humano do Trabalho (CHT) (FERREIRA; MENDES, 2001). Ergonomia, conforme essa visão, é entendida como:

Abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas e da saúde para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas e das situações de trabalho (FERREIRA, 2012, p. 139).

O modelo possui dois níveis analíticos distintos e complementares: macroergonômico e microergonômico. No nível macroergonômico, avaliam-se as representações dos trabalhadores relacionadas aos fatores estruturantes de QVT: quando as representações são majoritariamente positivas, entende-se que há bem-estar e, portanto, QVT; quando majoritariamente negativas, entende-se que há mal-estar e risco de adoecimento. Existe uma dinâmica pendular, que oscila no eixo risco de adoecimento-saúde, além de uma zona intermediária de coabitação de sentimentos positivos e negativos, mostrando que o limite em que começam e terminam os sentimentos de bem-estar/mal-estar não são muito claros. O nível de análise Macroergonômico (macro analítico) é diagnosticado com base na utilização de um instrumento de coleta de dados, o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), instrumento quantitativo desenvolvido por (FERREIRA, 2012), que identifica as representações dos trabalhadores polarizadas em duas modalidades de representações afetivas: bem-estar e mal-estar no trabalho.

Este instrumento fornece as bases empíricas, assim como um cenário explicativo, para a definição e a escolha da “situação-problema”, situação que coloca em risco a saúde e

segurança dos trabalhadores, a ser investigada pela AET (FERREIRA, 2015a). O nível macroergonômico avalia, portanto, as representações dos trabalhadores relacionadas aos fatores estruturantes de QVT. As vivências duradouras de bem-estar delineiam um cenário de QVT enquanto a prevalência de vivências de mal-estar significa ausência de QVT e risco de adoecimento (FERNANDES; FERREIRA, 2015).

No nível microergonômico, são avaliados os impactos dos fatores estruturantes de QVT: custo humano do trabalho (CHT) e o modo como os trabalhadores lidam com as exigências do contexto de trabalho (impactos causados pelos fatores estruturantes de QVT), utilizando as estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC) (FERNANDES; FERREIRA, 2015; FERREIRA, 2012). O CHT expressa o que é dispendido pelos trabalhadores, de forma individual ou coletiva, em termos físicos, cognitivos e afetivos a fim de responder às exigências do contexto de trabalho (FERREIRA, 2012). O custo físico diz respeito aos dispêndios fisiológico e biomecânico expressos nas posturas, gestos, deslocamentos, emprego de força física. O custo cognitivo se refere às exigências cognitivas como necessidade de atenção e concentração, uso da memória, processos de tomada de decisão, nível de aprendizagem requerida. O custo afetivo está associado ao dispêndio emocional que engloba os sentimentos, as reações afetivas, os estados de humor.

O CHT possui três propriedades: é imposto externamente a partir das exigências e dos constrangimentos que caracterizam o contexto de produção, é gerido por Estratégias Operatórias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs) que buscam responder à disparidade entre as exigências das tarefas prescritas e as situações reais de trabalho e está na origem das vivências de bem-estar e mal-estar. Expressa-se sob a forma de prazer e sofrimento, impactando seu bem-estar físico, cognitivo e afetivo (FERREIRA; MENDES, 2001). “De fato, o que parece se evidenciar nos contextos organizacionais é que, se de um lado, exige-se muito, de outro, pouco é oferecido a esse trabalhador enquanto peça chave nas organizações” (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015, p. 288).

As EMICs são um processo de permanente regulação, para gerir o CHT. Os trabalhadores desenvolvem formas de minimizar os impactos negativos do contexto de trabalho (situacionais, físicas, materiais, instrumentais, organizacionais, sociais) buscando superar, transformar e/ou ressignificar as adversidades do contexto de trabalho e os efeitos negativos do CHT que obstaculizam a predominância de bem-estar. Ao mesmo tempo, as EMICs garantem a integridade física, psicológica e social do indivíduo e os objetivos das tarefas (FERREIRA, 2012). Quando bem-sucedidas, geram bem-estar e, quando malsucedidas, geram mal-estar. Tal percepção de prazer-sofrimento advém de uma vivência subjetiva do próprio trabalhador,

impactando-o em seu bem-estar psíquico, e é compartilhada coletivamente. (FERREIRA; MENDES, 2001).

O método de análise proposto é a AET, que parte da perspectiva de trabalho que não cause prejuízo à saúde de quem trabalha. Este método utiliza como âncora teórica a Ergonomia da Atividade Guérin *et al.* (2001) e Wisner (2004) que preconiza que é preciso compreender o trabalho para transformá-lo (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016). Deve-se inverter a lógica dominante do trabalhador como variável de ajuste para adaptar o trabalho ao ser humano, contrapondo a concepção assistencialista para uma base com viés preventivo, multidisciplinar e de promoção da saúde (FERREIRA, 2012, 2015a) que possibilita a satisfação do usuário-cidadão, o exercício de suas competências com possibilidades de valorização, bem como o alcance dos objetivos organizacionais (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Essa disciplina pode ser conceituada como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 321).

Normalmente há prazer no trabalho, quando ele é reconhecido e valorizado, quando as tarefas são importantes e significativas para a sociedade. É predominante quando existe compatibilidade entre anseios e capacidades do indivíduo, com as exigências organizacionais, ou em ambientes que permitam negociações ou ajustamentos (FERREIRA; MENDES, 2001). Quanto às EMICS, Ferreira (2012) preconiza o que se segue:

Elas expressam os “modos de pensar, sentir e de agir” dos trabalhadores em face das situações vivenciadas. Elas visam responder do melhor modo possível (modos operatórios pertinentes) à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho, prevenindo as vivências de mal-estar no trabalho e instaurando, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho (FERREIRA, 2012, p. 187).

As variáveis do contexto de trabalho são antecedentes, e as referentes aos sentimentos são consequentes, sendo as práticas de gestão moderadoras entre os dois eixos. O quadro a seguir ilustra essa sistemática:

Quadro 8 – Exigências do custo humano e modos operatórios típicos dos servidores

Custo Humano do Trabalho		Exemplos de Modos Operatórios
Exigências Físicas	Solicitação intensa de mãos, braços e postura sentada por tempo prolongado.	Alternam a posição do mouse. Procuram fazer pausas (alternativa difícil em face do volume de trabalho e da pressão temporal dos prazos existentes).
Exigências Cognitivas	Automatismo. Sobrecarga informacional. Pressão temporal para tratar informações.	Criam diversas “janelas” para compensar o tratamento lento de uma tarefa pelo sistema informatizado. Buscam obter o suporte da área de informática.
Exigências Afetivas	Autocontrole emocional para gerir a irritabilidade, a ansiedade, o desânimo e a frustração provocadas, principalmente, pela cobrança excessiva de prazos e tarefas repetitivas.	Agregam afeto nos modos de gerir o relacionamento socioprofissional com os colegas (p. ex. formas afetuosas de abordagens e de divisão de trabalho).

Fonte: Ferreira (2015a).

Como já pode ser observado, bem-estar e mal-estar são conceitos centrais para esta abordagem (FERREIRA; SEIDL, 2009). Embora não haja consenso na literatura, o conceito de bem-estar no trabalho pode ser compreendido como um construto psicológico multidimensional, que se aproxima de um modelo hierárquico de felicidade, e associa três vínculos afetivos positivos com o trabalho: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Para Albuquerque *et al.* (2015), esse conceito envolve três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho, como prevalência de emoções positivas e que permitem o desenvolvimento de potenciais e metas de vida do trabalhador.

Em resumo, quando as emoções e humores vivenciados pelo indivíduo ou grupo, na execução das tarefas, são percebidos como positivos, há bem-estar; como exemplo, citam-se adjetivos: alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo (FERREIRA, 2012). A vivência duradoura dessa modalidade constitui fator de promoção de saúde e indica a presença de QVT; são exemplos dessas vivências: gostar da atividade que realiza, possibilidade de crescimento profissional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, relações socioprofissionais harmoniosas, sentimento de dever cumprido, autonomia, condições adequadas de trabalho, remuneração satisfatória, flexibilidade de horário, trabalho com relevância social, estabilidade e benefícios, importância e significado do trabalho, condições de trabalho confortáveis (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; PACHECO *et al.*, 2020).

Já o mal-estar pode ser entendido como uma espécie de reverso da medalha, ou seja, compreende-se o mal-estar com a ausência dos elementos estruturantes do bem-estar no contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) composto por três dimensões: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais (FERREIRA; SEIDL, 2009). Segundo os autores, são reflexos de mal-estar a insatisfação, o desengajamento, o descomprometimento. Em resumo, quando as emoções e humores vivenciados pelo indivíduo ou grupo, na execução das tarefas, são percebidos como negativos, há mal-estar, com palavras e expressões como: irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso, com raiva, com medo (FERREIRA, 2012). A vivência duradoura dessa modalidade constitui fator de risco para saúde e indica a ausência de QVT.

A investigação do bem-estar e mal-estar pode ser feita empiricamente por meio da escrita ou verbalização individual e/ou coletiva, e é desafiadora por necessitar de um profundo conhecimento teórico da temática, de uma investigação de como as representações de bem-estar/mal-estar são formadas e uma pesquisa teórico-metodológica do construto consistente, a fim de propiciar a pesquisadores e gestores uma atuação mais eficaz na prática (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015). O conceito de mal-estar costuma ser associado com o sofrimento no trabalho (PACHECO *et al.*, 2020).

O sofrimento é entendido como desgaste, sensação de cansaço, desânimo e descontentamento com relação ao trabalho. Acontece quando o sujeito se esforça para dar conta de uma realidade incompatível com seus objetivos ou limites. Sua vivência surge normalmente em ambientes com condições físicas, materiais e instrumentais inadequadas, burocráticos, com hierarquia rígida, ingerências políticas, com tarefas padronizadas, pouco criativas e não reconhecidas e com pouca perspectiva de crescimento profissional (FERREIRA; MENDES, 2001). Outros fatores que levam ao sofrimento são a sobrecarga, conflitos entre valores

individuais e organizacionais, incertezas sobre o futuro da organização, sentimento de injustiça, medo, tédio, desestruturação das relações socioafetivas com os colegas, condições precárias de trabalho, falta de autonomia, incoerência do conteúdo da tarefa com a expectativa do trabalhador, organização inadequada do trabalho, relacionamentos conflituosos e tratamento desigual, falta de valorização e reconhecimento pela sociedade, falta de perspectiva de crescimento profissional, esgotamento profissional, variáveis individuais, alienação, desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, despersonalização com relação ao produto, subutilização intelectual, burocracia, retrabalho (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; FERREIRA; MENDES, 2001; PACHECO *et al.*, 2020).

Embora o sofrimento seja capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade do indivíduo, também é elemento para a normalidade, quando ocorre o enfrentamento das situações desgastantes e a não adaptação (FERREIRA; MENDES, 2001).

Dependendo de como o contexto de trabalho (MENDES; FERREIRA, 2008) é entendido, diversas práticas que interferem na gestão e se refletem no desempenho, prazer no trabalho, e na execução das atividades pelos funcionários, conduzem as organizações à maior eficiência, eficácia e satisfação dos trabalhadores (SILVA; GOMES; ALVES, 2017). Por outro lado, o oposto pode acontecer. São exemplos de práticas que se refletem no sofrimento no trabalho: a ingerência, clientelismo, precariedade dos trabalhadores terceirizados, interação conflituosa com usuários, burocracia, falta de planejamento, tarefas repetitivas, condições de trabalho precárias e despreparo gerencial (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015).

As características do contexto de trabalho, em especial, da organização do trabalho e das práticas de reconhecimento e crescimento profissional, associadas às práticas de gestão e aos sentimentos dos trabalhadores em relação ao trabalho configuram um perfil complexo de Custo Humano do Trabalho (físico, cognitivo e afetivo) que obstaculiza a construção de estratégias operatórias de mediação individual e coletiva para a operacionalização das prescrições do trabalho e potencializa vivências de mal-estar no trabalho colocando em risco a qualidade de vida no trabalho desses trabalhadores (PACHECO, 2016).

Em resumo, bem-estar e mal-estar são identificados a partir das representações mentais dos trabalhadores, sendo fruto da avaliação de fatores estruturantes da QVT: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento profissional e Elo Trabalho-Vida Social, conforme apresenta o quadro 9 **Erro! Fonte de referência não encontrada..** (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015). Esses fatores são englobados pela cultura organizacional, que se apresenta com um cenário em que estão imersos

seus atributos constituintes (FERREIRA, 2015a). Importante ressaltar que existe uma zona de coexistência entre bem-estar e mal-estar, como se pode observar na Figura 3, demonstrando que não existe uma fronteira clara entre os sentimentos (FERNANDES; FERREIRA, 2015).

Observa-se que, como em outras publicações relacionadas com QVT, o modelo de Ferreira (2012) não incorpora condições contratuais e legais, que, na atual situação de transição entre terceira e quarta revoluções industriais, tem sido alvo de precariedade (BORGES; BARROS; MAGALHÃES, 2020).

Quadro 9 – Fatores Estruturantes de QVT

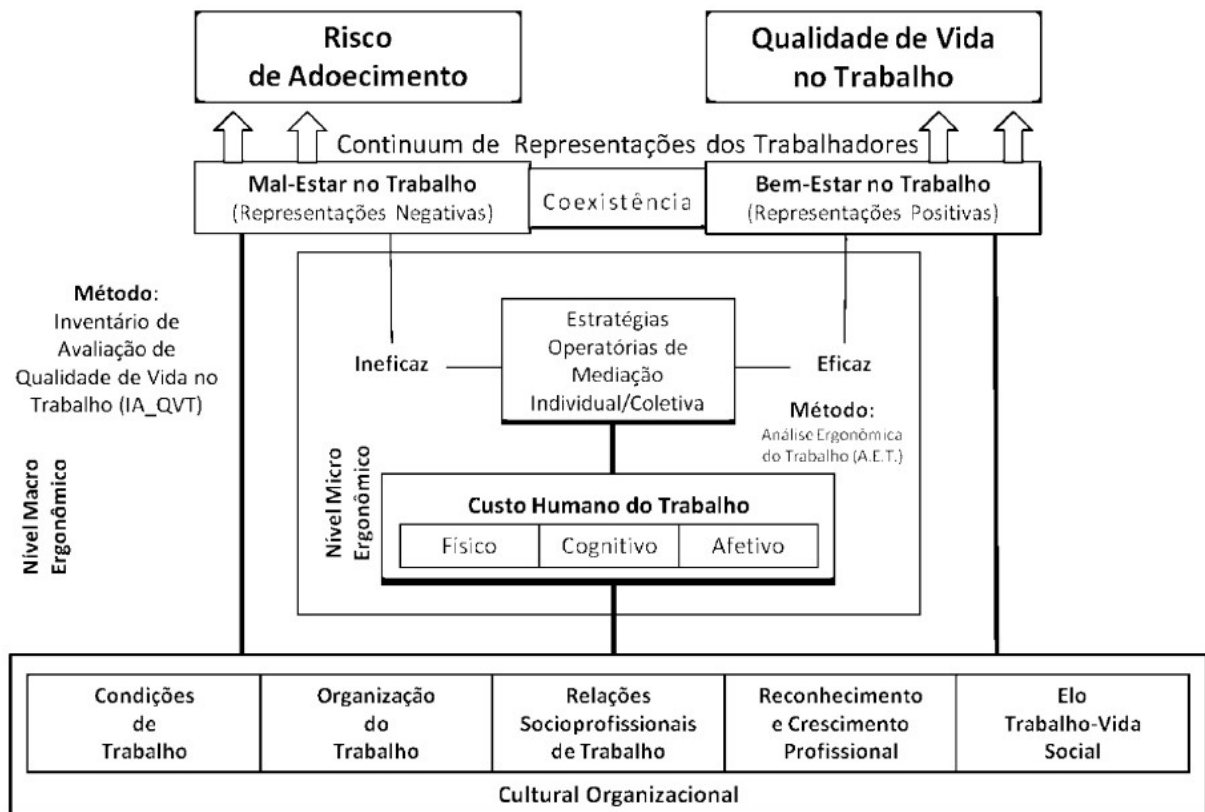
(continua)

FATOR	DEFINIÇÃO
CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamentos arquitetônicos: piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, <i>layouts</i>. ✓ Ambiente físico: espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica. ✓ Instrumental: ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos. ✓ Matéria-prima: materiais, bases informacionais. ✓ Suporte organizacional: informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divisão do trabalho: hierárquica, técnica, social. ✓ Missão, objetivos e metas organizacionais: Qualidade e quantidade, parametragens. ✓ Trabalho prescrito: planejamento, tarefas, natureza e conteúdo das tarefas, regras formais e informais, procedimentos técnicos, prazos. ✓ Tempo de trabalho: jornada (duração, turnos), pausas, férias, flexibilidade. ✓ Processo de trabalho: ciclos, etapas, ritmos previstos, tipos de pressão. ✓ Gestão do trabalho: controles, supervisão, fiscalização, disciplina. ✓ Padrão de conduta: conhecimento, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajes/vestimentas.

RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações hierárquicas: chefia imediata, chefias superiores. ✓ Relações com os pares: colegas de trabalho, membros de equipes. ✓ Relações externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e consumidores de produtos e serviços privados.
RECONHECIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e supervisores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade. ✓ Crescimento profissional: uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreiras.
ELO ENTRE TRABALHO E VIDA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentido do trabalho: prazer, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, produtividade saudável. ✓ Importância da instituição empregadora: significado pessoal, significado profissional, significado familiar, significado social. ✓ Vida social: relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos, relação trabalho-lazer, relação trabalho-sociedade.

Fonte: Ferreira (2012, p. 184)

Figura 3 – Modelo Teórico-Metodológico de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Ferreira (2012) *apud* Fernandes e Ferreira (2015)

2.2 O Teletrabalho

O teletrabalho é estudado a partir de óticas diversas: sociologia, psicologia, medicina do trabalho, saúde mental, ética, estudos organizacionais, planejamento urbano e de transporte, direito, antropologia economia, ciência política, história, geografia e administração são áreas que se dedicam ao tema (BAILEY; KURLAND, 2002; BARUCH, 2001; ROCHA; AMADOR, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011; SCHLEDER *et al.*, 2019). Tendo em vista tal amplitude das pesquisas, o presente levantamento foca em estudos na área da administração e da psicologia voltados principalmente para o comportamento organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

Dentro deste tema, Rocha e Amador (2018) detectam três focos de publicações: a primeira, mais difundida, voltada para o modelo capitalista de produção, que faz apologia ao tema promulgando os benefícios do teletrabalho como vantajosos para todos, tomando essa modalidade como tendência evolutiva do mundo do trabalho, de acordo com Rosenfield e Alves (2011); a segunda, que vê a flexibilização do trabalho como uma nova forma de dominação do

trabalhador e precarização do trabalho Ferreira, Juncqua e Silva (2020); e uma terceira, que traz leituras críticas sem cair em algum desses dois extremos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Para o presente estudo, mais próximo desta última vertente, entende-se que o teletrabalho por si só não é negativo ou positivo. Todas as suas características são em alguma medida ambivalentes, podendo ser boas ou ruins para o indivíduo em algum aspecto, ou boas para o indivíduo e ruins para a empresa e sociedade, e vice-versa (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). “As vantagens e desvantagens listadas na literatura estão longe de dar conta da complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho” (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 155).

As principais barreiras para implantação do teletrabalho são a ausência de conhecimento do tema, a falta de legislação específica para formalização da modalidade, a cultura organizacional, a baixa comunicação, dificuldades ligadas à adaptação tecnológica e ao investimento inicial, além da baixa qualidade das telecomunicações em determinadas regiões (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; MELLO *et al.*, 2014; ROCHA; AMADOR, 2018; SCHLEDER *et al.*, 2019).

Por outro lado, os autores identificaram, como aspectos que favorecem o teletrabalho, o nível avançado de ensino de alguns trabalhadores, o perfil baseado no conhecimento de algumas organizações, o sistema de coordenação e controle já orientados para produção e resultados, políticas de gestão adequadas e uso bem desenvolvido das Tecnologias da Informação.

Quanto às temáticas mais frequentes às quais o teletrabalho se liga, citam-se as principais encontradas que foram: Aspectos necessários para implementação do teletrabalho (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020; SCHLEDER *et al.*, 2019). Contexto trabalho/família (GOLDEN, 2012a; LAPIERRE; ALLEN, 2006). Impactos no profissional (NOHARA *et al.*, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Impactos na organização (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018). Impacto na sociedade (NOHARA *et al.*, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Comprometimento organizacional e rotatividade (GOLDEN, 2006). Produtividade (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Desempenho Organizacional (DANIELS; LAMOND; STANDEN, 2001). Estratégia Organizacional (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014). Consumo de Energia (HOOK *et al.*, 2020). Cultura Organizacional (STEIL; BARCIA, 2001). Liderança (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Gerenciamento e Controle (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). Futuro do Teletrabalho (HODDER, 2020). Regulamentação Legal (HOFFMANN, 2014). Gênero (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Tempo e Espaço (SOUSA, 2020). Características do Teletrabalho (BARUCH, 2001). Vantagens e Desvantagens (NEDELUCU,

2020). Barreiras e Condutores (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Precarização do Trabalho (LIMA; BRIDI, 2019). Redução de Custos (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Bem-estar (TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019). Autonomia (ROSENFELD; ALVES, 2011). Subjetividade do Indivíduo (COSTA, 2003, 2007). Qualidade de Vida (NOHARA *et al.*, 2010). Percepção sobre Tecnologia (PARDINI *et al.*, 2013). Criatividade (COSTA; BORGES; FREITAS, 2011). Isolamento (ARAÚJO, 2020). Características Necessárias ao Teletrabalhador (BOONEN, 2003; NOHARA *et al.*, 2010). QVT (AZARBOUY; NAINI, 2014; VITTESSØ *et al.*, 2003). Equilíbrio/Desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal (BOSUA *et al.*, 2013; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Satisfação (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). Redução do Tempo e dos Custos com deslocamento (MARUYAMA; TIETZE, 2012). Redução do Stress (BARUCH, 2001). Conflitos Familiares (GOLDEN, 2012b). Legitimidade (DANIELS; LAMOND; STANDEN, 2001). Ferramenta para superação de eventos catastróficos (GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Os principais atores identificados nesses estudos foram: (I) a organização (DANIELS; LAMOND; STANDEN, 2001). (II) o teletrabalhador (TREMBLAY, 2002). (III) os gestores (FILARDI; MERCEDES; ZANINI, 2020). (IV) a família do teletrabalhador (LAPIERRE; ALLEN, 2006). (V) a equipe presencial (ROCHA; AMADOR, 2018). (VI) a sociedade (NOHARA *et al.*, 2010). (VIII) Estado (SILVA, 2015). No entanto, os trabalhadores individuais constituem o foco quase universal dos estudos, existindo poucos que examinam os impactos do teletrabalho nas organizações como um todo (BAILEY; KURLAND, 2002).

Para que o teletrabalho seja efetivo, é preciso que a natureza do trabalho e uso da tecnologia (grau de qualificação e autonomia, trabalhadores do conhecimento e uso de tecnologia), a estrutura organizacional (flexibilidade, performance, confidencialidade de informações, dentre outros), a estrutura física e familiar do lar (presença de crianças, relações, infraestrutura) e as características individuais (escolaridade, idade, sexo, raça, atitude, necessidades) estejam em harmonia (BARUCH, 2001). Além desses quatro fatores, há que se considerar também aspectos relacionados a meio ambiente, segurança e aspectos legais (impactos ambientais, trânsito, legislação trabalhista, segurança, urbanização, entre outros) (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; MOECKEL, 2017).

2.2.1 Conceito de Teletrabalho

A definição de teletrabalho não é unívoca e mostra-se bastante heterogênea, com diferentes nomenclaturas para as mesmas práticas e situações diferentes sendo definidas pelos mesmos termos (ROCHA; AMADOR, 2018; TREMBLAY, 2002). Isso faz com que o conceito seja mais uma “construção ideológica da realidade ou, no máximo, uma tentativa de descrições dos diversos tipos ou modalidades de teletrabalho existentes” (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 215). Desta forma “a falta de uma única definição do teletrabalho torna difícil a quantificação do fenômeno” (TREMBLAY, 2002, p. 56). Também traz alguns problemas como a dificuldade de comparação nos estudos acadêmicos, dificuldade na delimitação dos contratos de trabalho e a mensuração de quantas pessoas são teletrabalhadoras nos Estados (BARUCH, 2001).

Existem diversos conceitos e modalidades que delimitam o termo, também chamado *telework*, *flexplace*, *flexwork*, *home-office*, *work from home*, *mobile work*, *virtual work*, *home Working*, *work-at-distance*, *off-site work*, *remote work*, *telecommuting*, *e-work*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho flexível, trabalho virtual (ANTUNES; FISCHER, 2020; GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017; SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Nos EUA, o mais comum é *telecommuting*, enquanto na Europa *telework*, e, no Brasil, teletrabalho ou home office, neste estudo tomados como sinônimos (BARROS; SILVA, 2010; MELLO *et al.*, 2014; NEDELCO, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu teletrabalho como “a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora de comunicação” (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 1996).

A União Europeia assim define tal termo:

O teletrabalho é uma forma de organização e/ou execução do trabalho, utilizando as tecnologias da informação, no contexto de um contrato/relação de trabalho, em que o trabalho, que também poderia ser executado nas instalações do empregador, é executado fora dessas instalações numa base regular (EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION, 2002).

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), tem-se:

Também conhecido como *Open Office System*, é todo e qualquer trabalho realizado a distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação. Mais especificamente, utiliza computadores, telefonia fixa e

celular, acesso à internet e toda tecnologia, inclusive softwares, que permita trabalhar de qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES, 2015, p. 3).

Já o ordenamento jurídico pátrio tem, em seu art. 75-B da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), incluído com a Lei n.º 13467/2017, no Capítulo II-A, a seguinte definição:

Art.75-B. Considera-se Teletrabalho 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 constituíam como trabalho externo.

Parágrafo Único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime do teletrabalho (BRASIL, 1943).

No âmbito do TJMG, onde este estudo se desenvolveu, conceitua-se teletrabalho da seguinte forma:

Art. 4º Para os fins de que trata esta Resolução, definem-se:

I - Teletrabalho: modalidade de trabalho remoto, integral ou parcial, realizada fora das dependências do TJMG, com a possibilidade de utilização de recursos tecnológicos e de comunicação (TJMG, 2021).

No contexto da pandemia do Coronavírus, em meio à adoção contingencial e compulsória, sem o planejamento adequado por parte de muitas organizações, (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020) definem o teletrabalho compulsório como:

“modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias” (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020, p. 83).

O teletrabalho, portanto, pode ser definido como uma modalidade flexível de relação de trabalho, exercido de forma parcial ou integral, fora das dependências do empregador, de maneira autônoma ou com vínculo empregatício, obrigatoriamente com o emprego de tecnologias de comunicação e informação, não se confundindo com trabalho em domicílio ou atividades tipicamente externas.

2.2.2 Origem e Desdobramento do Teletrabalho

Os primeiros relatos da relação de subordinação à distância como forma de organização do trabalho remontam a 1857, com a Companhia de Estrada de Ferro Penn. Seu proprietário, Edgard Thompson, implantou o gerenciamento de unidades remotas da companhia por meio de telégrafo (KUGELMASS, 1996). Nos anos 1950, Norbert Wiener falou a primeira vez sobre “trabalho a distância, com que muitas vezes se identifica o teletrabalho”, ao “distinguir dois tipos de comunicação, permutáveis entre si: como transporte físico e como transporte de informação” (SERRA, 1995, p. 10). Porém, é Jack Nilles, cientista aeronáutico da NASA, considerado o pai do teletrabalho, que utiliza a ideia de não ir ao trabalho e, sim, levar o trabalho ao trabalhador. Ele cunha o termo *Telecommuting* em “*The Telecommunications Transportation Trade Off*”, em 1976, unindo as palavras “Tele” (que vem do grego e significa distância), com “*commuting*” (que indica a viagem de ida e volta do trabalho à residência do obreiro) (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005, p. 40).

Nessa época, teletrabalho se mostrou como alternativa para problemas de trânsito nas grandes metrópoles, em um processo de reestruturação produtiva, inserção de novas tecnologias, mudanças nos modelos de gestão, flexibilizando a estrutura de produção, impactando as organizações, na transformação do trabalho de “um lugar para ir” em algo que poderia ser feito em qualquer hora e lugar (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; COSTA, 2007; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018). As preocupações maiores nesse momento eram relacionadas ao transporte, tais como tempo, distância e *stress* no percurso para o trabalho (BAILEY; KURLAND, 2002). O foco do teletrabalho era o local, possibilitando que homens de níveis gerenciais pudessem viver longe dos seus locais de trabalho (ALVES, 2008). Segundo Serra (1995), o interesse pelo teletrabalho nos anos 70 resultou da conjugação de vários fatores:

A crise energética (nomeadamente, a petrolífera), as ideias “localistas” resultantes de maio de 68, a diminuição dos preços das TICs (e especialmente dos computadores), o aparecimento da “Telemática” (neologismo criado em 1978, por S. Nora e A. Minc, para designar o “casamento” entre as tecnologias da informação e as telecomunicações) (SERRA, 1995, p. 11).

Na década de 80, o aspecto domiciliar do teletrabalho foi mais enfatizado, tornando-se uma possível alternativa para dificuldades familiares no tocante à participação das mulheres no mercado de trabalho, permitindo-as combinarem as tarefas profissionais com as familiares/domésticas (ALVES, 2008; COSTA, 2007).

A partir de 1990, com a expansão e sofisticação das TICs, o teletrabalho ganha forma principalmente nos países de primeiro mundo (COSTA, 2007), passando a ser compreendido como uma modalidade que promove a autonomia e independência do trabalho e uma fonte de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, devido principalmente à flexibilidade no tempo e local de trabalho (BARROS; SILVA, 2010). Exemplo disso é a publicação do Livro Branco de 1994, sobre “Os Desafios e as Pistas para entrar no século XXI”, que encarava o teletrabalho como promissor fator dentro de um dos grandes eixos de desenvolvimento:

O mundo conhece atualmente uma mutação dos sistemas de produção e de organização do trabalho e das formas de consumo, cujos efeitos serão comparáveis a prazo, com os da primeira revolução industrial. Essa mutação resulta do desenvolvimento das tecnologias da informação e das comunicações. [...] As estruturas e os métodos de produção serão profundamente afetados por esta revolução. Ela engendrará uma mudança na organização das empresas, na responsabilidade dos quadros e nas relações laborais. [...] As condições de trabalho modificar-se-ão com a possibilidade de introdução de métodos mais flexíveis para os horários, o próprio local de trabalho (teletrabalho) e, inevitavelmente, as condições contratuais e os sistemas de remuneração (COMISSÃO EUROPEIA, 1994, p. 24).

Contemporaneamente, o aumento do tráfego urbano, a popularização dos dispositivos tais como laptops e smartphones (BLOOM *et al.*, 2015), o desenvolvimento acelerado e o uso intensivo das TICs de acordo com Leite (2017), juntamente a uma exigência maior de qualificação de alguns estratos sociais, aceleram a erosão do modelo tradicional de organização do trabalho, redefinindo o teletrabalho no tempo e no espaço em patamares muito maiores que nas décadas passadas, dando lugar a processos inéditos na organização, flexibilização e ao desenvolvimento das estruturas das relações de trabalho nunca vistos (ROCHA; AMADOR, 2018; SANTOS, 2020; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). Tem crescido também o conteúdo de conhecimento agregado à produção, diminuição do ciclo de vida dos produtos, crescimento das “indústrias do conhecimento”, demandando profissionais com “especialização flexível (agregação de novas tarefas), a flexibilidade funcional (rodízio de atividades, polivalência, multiquificação) e a politecnicidade (tarefas complexas, habilidade criativa)” (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320). Essa capacitação do indivíduo é vista como se não houvesse outro caminho: ou os sujeitos se tornam profissionais mais capacitados, ou são varridos do mercado formal de trabalho, ocupando trabalhos precarizados e informais ou somando-se à massa de desempregados (SANTOS, 2020).

Há uma tendência mundial de crescimento das modalidades do teletrabalho e de perfis organizacionais cada vez mais descentralizados impulsionados pelo crescimento do setor de

serviços, encarecimento dos aluguéis, portabilidade dos equipamentos eletrônicos, mudança da estrutura familiar (MELLO *et al.*, 2014). A busca por qualidade e a competitividade têm alcançado escalas inéditas, Rosenfield e Alves (2011), não só no cenário doméstico, mas mundial, com a intensificação da globalização e flexibilização do tempo/espaço por meio da virtualização do trabalho segundo Silva, Vieira e Pereira (2015) e da apropriação e dominação do espaço através de territórios-rede (HAESBAERT, 2003). Com isso, a importância da informação e o desenvolvimento das chamadas atividades criativas e/ou cognitivas por meio de plataformas digitais têm crescido em todas as atividades econômicas, cada vez mais ancoradas e potencializadas por *softwares* e aplicativos (LIMA; BRIDI, 2019; SANTOS, 2020).

Adicionam-se a este cenário os processos contínuos de inovação em gestão de pessoas, ingresso de jovens com objetivos distintos daqueles preconizados por empresas rígidas e tradicionais, além da ênfase no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Soma-se também o impulso causado pela pandemia do Coronavírus que, devido à sua importância, será discutido em um tópico específico (2.2.6).

No Brasil, o tema do teletrabalho foi tratado pela primeira vez apenas em 1997 no Livro Verde da Sociedade da Informação, sendo inserido de forma indireta no ordenamento pátrio em 2011 pela modificação do Art. 6º da CLT e sendo regulamentado apenas em 2017 por meio da Lei 13.467/2017 (ARRUDA; D'ANGELO, 2020). No século XXI, houve uma considerável evolução tecnológica no país associada à internet de alta velocidade, que passou a ser realidade em muitas residências de forma mais rápida, possibilitando que o teletrabalho chegasse a mais pessoas (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

A partir daí, o teletrabalho torna-se uma tendência muito forte, de acordo com Rocha; Amador (2018) envolvendo “a transformação do sentido do trabalho, a construção de novas subjetividades e um novo relacionamento com o trabalho” segundo Costa; Borges; Freitas (2011, p. 366), o que faz com que o tema deva ser tratado com cautela:

Ao se aproximar mais do tema, porém, pode-se constatar que, muitas vezes, ele tem sido tomado como uma grande panaceia: uma modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens a todos os interessados, uma prática que pode chegar a mascarar questões preocupantes sobre o mundo do trabalho contemporâneo (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 153).

Para se ter uma ideia, levando-se em consideração todas as profissões da Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares (COD), utilizada na Pesquisa Nacional por Amostra

de Domicílio (PNAD) Contínua, o Brasil possui apenas cerca de 22,7% de pessoas em potencial de teletrabalho, que corresponde a 20,8 milhões de pessoas (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Outro estudo feito em 86 países mostra que há países com taxas bem superiores a essa, a exemplo dos Estados Unidos da América (EUA), com 37%, Suíça e Reino Unido, com mais de 40%, e Luxemburgo, com 53,4% dos empregos (DINGEL; NEIMAN, 2020). Outro estudo que mostra essa dimensão foi o desenvolvido pela SAP Consultoria, em parceria com a SOBRATT, no ano de 2020 junto a mais de 500 empresas e quase um milhão e meio de trabalhadores (SAP CONSULTORIA, 2020). O estudo mostra que 46% das empresas participantes adotam o teletrabalho de maneira estruturada, 52% das empresas passaram a praticar esta modalidade em função da pandemia, e apenas 2% das empresas relataram não adotar nenhuma prática de teletrabalho. Em 2018, 45% delas praticavam home office, e 15% estavam avaliando sua implantação. Das que já o tinham feito, 25% haviam feito isso há menos de um ano, e, em relação a 2016, houve um crescimento de 22%, sendo a parte de TI/Telecom e Serviços os segmentos com maior representatividade.

2.2.3 Modalidades do Teletrabalho

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) utiliza o termo teletrabalho (*telework*) e subdivide-o em categorias relacionadas ao local de trabalho (*home-based, high mobile e occasional telework*), tempo (integral, parcial), tipo de contrato, e conteúdo (competências requeridas) (ILO AND EUROFOUND, 2017).

Quanto ao critério locativo, têm-se diferentes tipos de teletrabalho. O primeiro e mais comum é o *home work, home-based work, home-office*, que é aquele desenvolvido no domicílio do obreiro, utilizando de estrutura própria ou cedida pela empresa, para prestar o serviço, sendo o escritório transferido normalmente para algum dos cômodos na residência do trabalhador (ROCHA; AMADOR, 2018; STURMER; FINCATO, 2020). Trata-se da modalidade mais divulgada pelos meios de comunicação, mas não se confunde com o retorno de um tempo em que toda a família provia seu autossustento por atividades exercidas em sua residência (FERREIRA, 2005). O segundo tipo é o telecentro ou *coworking*, que inclui ambientes equipados com os recursos tecnológicos necessários ao teletrabalho, ocupados por profissionais e empresas de diversas áreas que alugam o espaço pelo tempo necessário (dia, semana ou o período de um projeto) (ROSENFELD; ALVES, 2011; TREMBLAY, 2002). São vantajosos para quem não consegue se adaptar ao trabalho em casa, por reduzir o isolamento e manter o deslocamento da casa para o escritório (NOHARA *et al.*, 2010).

O terceiro tipo de teletrabalho é o chamado Escritório satélite, Centro Satélite ou Centro de Teleserviço: pertence à própria empresa e geralmente são locais de acesso mais fácil aos trabalhadores, fora dos grandes centros e de aluguel mais barato. São extensões atomizadas da empresa (ROSENFELD; ALVES, 2011; TREMBLAY, 2002). Diferem dos escritórios tradicionais, pois os indivíduos trabalham juntos, não porque exercem uma mesma função, mas porque moram próximos. Muitas empresas norte-americanas e europeias utilizam essa modalidade, instalando ou subcontratando escritórios satélites em outras zonas do globo, no chamado teletrabalho “*off-shore*”. São exemplos desse trabalho a programação e análise de sistemas, a datilográfica, a construção de banco de dados (SERRA, 1995).

Ainda quanto ao critério de localização, o teletrabalho tem como quarto tipo o denominado *Telecottages*. Originário dos países escandinavos, surgiu por volta de 1985, com objetivo de minorar as desvantagens das áreas rurais e do isolamento. São espaços que podem receber subsídios governamentais e cuja estrutura pode servir como locais de treinamento e disponibilização de infraestrutura tecnológica para moradores e empresas locais em políticas públicas de emprego ou em modalidades de Ensino a Distância (STURMER; FINCATO, 2020). Visam atualizar a mão de obra, atrair empregos e criar competitividade para a economia local (SERRA, 1995).

O quinto e último tipo de teletrabalho é o Nômade ou Teletrabalho móvel, realizado por pessoas em constante movimento, seja pela característica do trabalho ou por um estilo de vida. É aquele que se mostra mais intensamente ligado à possibilidade de flexibilização do tempo e espaço do teletrabalho (STURMER; FINCATO, 2020). O escritório passa a ser qualquer lugar onde o trabalhador esteja: carro, praça de alimentação de um shopping center, avião, hotel, escritórios de *coworking* ou o próprio escritório do cliente (CAILLIER, 2013; ROSENFELD; ALVES, 2011; SALAS, 2017).

Quanto ao critério temporal, há três classificações para o teletrabalho: integral, parcial ou *free lance*. Rosenfield e Alves (2011) e Serra (1995) caracterizam o Teletrabalho a tempo parcial a obreiros mais qualificados como gestores, técnicos e vendedores, por exemplo; já o de tempo inteiro, a trabalhadores menos qualificados da área de secretariado, televendas, datilografia, telesecretariado, sendo a maior parte composto por mulheres, sem grande segurança no emprego e ganhando menos que seus colegas não teletrabalhadores (TREMBLAY, 2002). Já o trabalhador *free lance* envolve profissionais independentes de áreas como o jornalismo, tradução, edição e consultoria.

Outra classificação possível é relativa à ligação informática estabelecida entre o prestador e o tomador de serviço (HOFFMANN, 2014; STURMER; FINCATO, 2020). Nesse

caso, o teletrabalho pode ser prestado de três formas: (i) *Off-line*, quando o obreiro realiza a atividade por conta própria após receber as instruções do empregador ou cliente, sem comunicação eletrônica com o computador central da empresa, em que apenas depois do trabalho pronto serão transmitidos os dados, e a tecnologia estaria a serviço apenas do trato e armazenamento dos dados e informações; (ii) *One Way Line*, quando há ligação com o computador central, mas sem interação por parte da empresa, ou seja, os dados afluem diretamente em sentido único, sem transmissão bilateral por meio eletrônico; (iii) *On Line*, que é o teletrabalho por excelência, em que o teletrabalhador opera um terminal inserido na rede de comunicação eletrônica com a outra parte, permitindo interação imediata, síncrona e simultânea.

2.2.4 Perfil do Teletrabalhador

No discurso organizacional dominante, o teletrabalhador “não é qualquer um”. Para seu êxito enquanto teletrabalhador, é necessário um conjunto de características. Obviamente, cada tipo de trabalho possui suas demandas específicas, mas a literatura elenca alguns fatores que são recorrentes para que o indivíduo se saia bem como teletrabalhador. O primeiro deles versa sobre a capacidade de estabelecimento de acordos e de elementos essenciais que envolvam a realização de tarefas, como métodos, relatórios ou indicadores (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). O que se percebe é que há uma preocupação geral em adequar o funcionário ao contexto apresentado, transformando-o em “apenas mais uma engrenagem” (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015, p. 288). “A nova economia” vem, assim, alterando o perfil das competências esperadas dos trabalhadores (FERREIRA, 2015b, p. 30):

Do “novo trabalhador” espera-se o desenvolvimento de capacidades para manejar novas ferramentas tecnológicas, lidar com problemas menos estruturados, relacionar-se socialmente (comunicação, negociação, solução de conflitos), trabalhar em equipes, e assumir novas responsabilidades para atuar em ambientes com maior incerteza, papéis pouco definidos e equipamentos altamente sofisticados. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320).

Cobra-se dos trabalhadores “a necessidade crescente de adaptação constante, acelerada e adequada, exigindo-lhes resiliência e desenvolvimento de estratégias de mediação operatórias cada vez mais sofisticadas” (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015, p. 288). Devem ser indivíduos seguros, disciplinados, autônomos, competitivos, proativos, objetivos, comprometidos, autossuficientes, autodisciplinados, independentes, capazes de trabalhar sem supervisão direta,

organizados, focados em tarefas, honestos, dinâmicos, confiáveis, confiantes, flexíveis, automotivados, comunicativos, maduros, capazes de gerir seu tempo, de ter domínio técnico do trabalho, aptos a serem persistentes no contato com as pessoas, terem boa aptidão com comunicação virtual, serem organizados, bons gestores do tempo, saberem trabalhar com equipes remotas e serem capazes de determinar prioridades de maneira adequada, que introjetem as atitudes desejadas, fazendo do teletrabalho um “projeto de vida” pessoal e familiar, com espaço na residência ou em outro local adequado para trabalhar, e, se possível, com boas relações sociais fora do ambiente de trabalho e família solidária (BOONEN, 2003; COSTA, 2005, 2007; EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION, 2002; NOHARA *et al.*, 2010; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). É indicado também, preferencialmente, não ser muito jovem, pois estes geralmente necessitam de maior contato social (BOONEN, 2002). Isso foi corroborado pela pesquisa de Barros e Silva (2010), em que o mais jovem dos entrevistados foi o único a querer voltar para o trabalho presencial. Adicionalmente, morar sozinho ou não ter filhos podem ser consideradas características positivas para o teletrabalho, tendo em vista que esses indivíduos têm mais facilidade de se adaptar e maior satisfação com tal modalidade (COSTA, 2007).

A SOBRATT também elenca alguns traços:

Gostar de trabalhar sozinho; autoconhecimento; empreendedorismo na busca de alternativas; instrução e cultura; maturidade profissional e pessoal; perseverança; disciplina, organização e estilo sistemático; administração do tempo e capacidade de planejamento; capacidade de agir de modo autônomo frente a imprevistos; comunicação clara e objetiva; compromisso e lealdade para com a empresa; ética e confiabilidade já comprovada em situações passadas; competência; flexibilidade e capacidade de adaptação; concentração e foco nos resultados; equilíbrio; automotivação; resiliência; familiaridade com as TICs; não possua histórico de doenças emocionais como, depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor; capacidade para separar problemas pessoais dos profissionais (SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES, 2013, p. 107).

A observância dessas características é de suma importância, porque a “escolha do material humano adequado” é determinante no sucesso da modalidade de teletrabalho (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018, p. 84). Tal escolha, se bem feita, pode contribuir para o prazer no trabalho, que ocorre muitas vezes na adaptação da tarefa às competências do trabalhador (NOHARA *et al.*, 2010).

Ainda sobre o perfil dos teletrabalhadores, resta dizer que ele engloba uma ampla gama de pessoas, incluindo desde trabalhos precarizados como o de operadores de telemarketing de

países subdesenvolvidos até executivos de ponta, passando por microempreendedores, profissionais liberais e servidores públicos, entre outros (ROCHA; AMADOR, 2018).

2.2.5 Impactos causados ao trabalhador

O primeiro ponto a ser considerado no teletrabalho é justamente a adaptação inicial da adoção do teletrabalho, ocasionando dificuldades referentes aos impactos causados aos envolvidos na mudança da forma de trabalho, que não é algo simples. A rotina habitual é bruscamente alterada por quem estiver participando do projeto, podendo causar problemas de adaptação como ansiedade, queda de produção, deslocamento social. Esse se torna um grande desafio não só para os trabalhadores, como para as empresas que precisam criar mecanismos para o treinamento, capacitação e suporte eficiente ao Teletrabalhador (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). Um indício da complexidade dessa mudança e do que ela envolve está na pesquisa de Chiaretto, Cabral e Resende (2018), na qual todos os teletrabalhadores entrevistados citaram que a inexperiência não é recomendada para quem deseja trabalhar remotamente. Esse é um dos postos-chave identificados, também, por Barros e Silva (2010), sendo que as bases que delinham sua pesquisa poderiam ser outras para indivíduos que fossem admitidos já trabalhando nessa configuração.

Muitos teletrabalhadores pensam que “deveria haver um treinamento específico para os teletrabalhadores, incluindo treinamento sobre gestão do tempo, da organização e dos sistemas informáticos e de comunicação” (TREMBLAY, 2002, p. 63). Entretanto o que é percebido, majoritariamente, é a falta de treinamento e a resolução de problemas pelo próprio teletrabalhador ou pelo suporte de colegas teletrabalhadores (MONTREUIL; LIPPEL, 2002).

Além do fator humano, inicialmente a infraestrutura tecnológica também precisa ser readequada, o que representa outro desafio, principalmente nos primeiros meses (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). A indisponibilidade dos sistemas, ou linhas telefônicas, pode ameaçar a performance dos trabalhadores e levá-los à sobrecarga de trabalho para compensar o tempo perdido devido aos instrumentos que não funcionarem muito bem ao longo do dia (TREMBLAY, 2002).

Um dos elementos que mais impactam a vida dos trabalhadores é a flexibilidade de horário, pois, com ela, cabe ao trabalhador gerenciar seu tempo e escolher, em certa medida, a melhor maneira de desempenhar suas atividades ao longo do dia, obtendo uma melhora nas horas de sono, melhor alimentação pela facilidade de acesso e possibilidade de comer em casa,

dedicar-se a *hobbies*, atividades lúdicas, esportivas ou afetivas que ultrapassam a dimensão unicamente profissional e aumentam a satisfação, produtividade, tranquilidade, bem-estar e qualidade de vida (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; FONNER; ROLOFF, 2010; HAU; TODESCAT, 2018; NEDELUCU, 2020; ROSENFELD; ALVES, 2011).

Outro ponto é estar próximo aos familiares (BOONEN, 2003; GUERRA *et al.*, 2020; NOHARA *et al.*, 2010). A tranquilidade de maior dedicação aos filhos, poder acompanhá-los nas atividades diárias e a proximidade com o cônjuge, segundo os autores, mostra-se bastante positiva. No estudo feito por Hau e Todescat (2018), esse se revelou como o fator que mais motivou os indivíduos na escolha pelo teletrabalho. Para as mulheres, a maior proximidade com a família parece ter um significado especial, segundo Bailey e Kurland (2002) e Nohara *et al.* (2010) principalmente para as que são mães (WHEATLEY, 2012). Diferente dos homens, a escolha de grande parte das mulheres pelo teletrabalho não se dá pela flexibilidade de local, mas pela maior possibilidade de combinação entre as obrigações familiares e de trabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; RODRÍGUEZ-MODROÑO; LÓPEZ-IGUAL, 2021). Há pesquisas que indicam que elas têm maior receptividade para o teletrabalho (MALIK *et al.*, 2016; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Culturalmente tendem a assumir maior número de atividades domésticas e dedicar-se à criação dos filhos (BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018; RODRÍGUEZ-MODROÑO; LÓPEZ-IGUAL, 2021); porém podem optar pelo teletrabalho quando do nascimento deles, de modo a tentar conciliar essas duas esferas de modo mais efetivo. Isso faz, por exemplo, com que a pandemia da COVID-19 seja mais complexa e desafiadora para elas (FERRAZ, 2020; SANTOS, 2020). Nessas situações, a disponibilidade para os filhos é na verdade parcial, ou seja, a proximidade da família não significa que haja liberdade no horário de trabalho para cuidar dos filhos (COSTA, 2007; TREMBLAY, 2002). Há evidências, inclusive, de que o trabalho remoto seja mais estressante e menos conciliável com as necessidades familiares, fazendo com que as mulheres busquem trabalhos com horário reduzido — *part-time* — e não flexíveis (MAS; PALLAIS, 2019).

Sendo assim, o trabalho em domicílio pode ter efeitos contrários aos propagandeados, ao aglutinar ambientes construídos sobre discursos diferentes, que envolvem pessoas, tempos, normas, valores e práticas distintas (COSTA, 2005, 2007). De acordo com a autora, ocorre uma invasão da esfera familiar do empregado, misturando-se o ambiente de lazer e descanso, com prejuízo dos limites de tempo e espaço público e o privado. Isso cria uma tensão de viver em situações conflitantes: a indisponibilidade para a família estando em casa, a mistura do espaço

de produção e reprodução, a flexibilidade de horário e a cobrança por alta produtividade. Pode ser, portanto, fonte de tensão, que drena a energia física e mental, resultando na elevação dos níveis de exaustão (GOLDEN, 2012b). Nesse mesmo sentido, Boonen (2003) assevera o que se segue:

Os dados revelam um dos paradoxos do teletrabalho: a maior disponibilidade potencial para a conciliação família versus trabalho é afetada pela maior sobrecarga de trabalho, visto que os meios eletrônicos não distinguem “tempo de trabalho” e “tempo de lazer”, obrigando o profissional a acessar continuamente o fluxo de mensagens e informações que chegam à sua máquina e que o obrigam a dar respostas quase imediatas. Os dados revelam ainda a maior precariedade dos vínculos de trabalho, pois, trabalhando além do horário regular, o tempo a mais não é compensado por “horas extras” ou “banco de horas”, típicos do emprego tradicional. (BOONEN, 2003, p. 116).

Além da exposição da família aos problemas da empresa, a perda dos limites espaço-temporais separados pela rotina casa/trabalho se torna um perigo segundo Barros e Silva (2010) por fazer com que ocorra um “esvaziamento das atribuições da casa enquanto espaço de reprodução, de descanso e de repouso” desencadeando conflitos de ritmos e de temporalidade, causados pela enorme aceleração social e técnica, fazendo com que os “espaços de habitação” se tornem espaços de “transição”, “por serem, paradoxalmente, de “passagem”, e não de estadia” (ARAÚJO, 2020, p. 4). A divisão do espaço de casa com os membros da família torna-se mais um desafio, tornando-se necessária a imposição de limites muitas vezes não entendidos pelos familiares (COSTA, 2005). A colaboração da família é fundamental para o equilíbrio do indivíduo: se não houver apoio da família, e vice-versa, ele acaba tendo problemas (NOHARA et al., 2010). “A família parece funcionar, ao mesmo tempo, como fonte de distração e como um balizador de prioridades” (BARROS; SILVA, 2010, p. 84).

Uma outra questão relacionada à casa diz respeito à privacidade, ao passo que o ambiente doméstico tem se tornado permeável, com solicitações de toda ordem feitas digitalmente, ou até mesmo por contato físico, por familiares, vizinhos, e colegas de trabalho que não reconhecem integralmente o tempo em casa como privado por estar sendo utilizado para outras atividades que não apenas familiares ou pessoais (ARAÚJO, 2020). Há trabalhadores, entretanto, que preferem a privacidade proporcionada pelo lar, para desempenhar suas funções (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

O teletrabalho muda o paradigma de modelo de vida articulado entre a rígida sequência de tempo de estudo, tempo de trabalho e tempo livre para um sistema no qual a mobilidade dos trabalhadores aglutina os tempos de descanso, de trabalho e de estudo (HOFFMANN, 2014).

Relações de trabalho intensas e extensas fazem com que as “jornadas se borrem” e que a vida pessoal seja “colonizada pelo trabalho” (LIMA; BRIDI, 2019, p. 332). Por todo esse contexto, é necessário que exista uma separação dos dois ambientes bem definida, e o que ocorre é um “mascaramento” dos lugares no processo de territorialização/desterritorialização do ambiente casa/trabalho ao decorrer do dia, em especial no momento de final da jornada de trabalho (FERREIRA, 2005, p. 5078).

Por outro lado, o fato de estar o tempo todo no ambiente doméstico agrada grande parte dos teletrabalhadores e parece influir positivamente no bom humor dos indivíduos, fazendo com que o fato de a casa se tornar uma extensão do escritório seja motivo de bem-estar (NOHARA *et al.*, 2010; TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019). Entre os motivos para esse bem-estar estão a possibilidade de vestir roupas mais confortáveis, de acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e de estar em um ambiente mais relaxado e agradável que estimula a criatividade (BARROS; SILVA, 2010). Há mais silêncio, maior controle da temperatura e melhor qualidade do ar (MONTREUIL; LIPPEL, 2002).

A ausência ou diminuição da locomoção da casa para o trabalho também causa bem-estar. O menor tempo gasto em deslocamentos “significa vantagem inquestionável” para os obreiros (NOHARA *et al.*, 2010, p. 168). Em média os trabalhadores gastam 4,8 horas por semana no deslocamento para o trabalho, sendo 4,9 horas entre os moradores dos centros urbanos e 3,5 horas entre os da região rural (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021). Além do tempo, há redução de gastos com roupas e deslocamento, seja por automóvel próprio, de aplicativos, táxi, ônibus ou metrô. Independentemente da distância percorrida, haverá economia proporcional com combustível, manutenção, estacionamento e demais riscos inerentes — colisões, furtos, roubos —, além do tempo que, em grande parte, é o principal dificultador (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018). No entanto cabe frisar que, em relação aos gastos financeiros, normalmente no período de adequação do ambiente familiar para o labor, as empresas não restituem os valores gastos, ou o fazem apenas em parte (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

Além dos gastos, o trabalhador escapa do stress e cansaço no trânsito (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012; HAU; TODESCAT, 2018; MOECKEL, 2017). Também evita a “poluição sonora e visual, variações climáticas, contato com pessoas investidas de humores variados além de estar mais exposto a vivenciar situações de violência como um assalto, por exemplo. ”

(CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018, p. 79). Tudo isso faz com que o teletrabalhador poupe energia física, mental e emocional (GOLDEN, 2006).

A questão da mobilidade também tem reflexos para os deficientes físicos que normalmente sofrem dificuldades para se deslocarem, enfrentando inúmeras barreiras arquitetônicas e no transporte público. Nesse ponto, o teletrabalho é um novo mundo de oportunidades, facilitando até mesmo para as empresas que no Brasil são obrigadas pela lei 8.213/91 a destinar parte de suas vagas para a modalidade em foco. Tal questão foi comprovada por Mello *et al.* (2014) que, em um estudo com empresas de *call center*, identificaram tal prerrogativa como um dos maiores motivadores para a adoção do teletrabalho. Não só deficientes físicos, mas idosos, donas de casa, mães com filhos pequenos, jovens, entre outros podem ter acesso a mais oportunidades (CAILLIER, 2013; ROCHA; AMADOR, 2018; RODRÍGUEZ-MODROÑO; LÓPEZ-IGUAL, 2021).

A flexibilidade do espaço vai além de poder trabalhar em casa, mas a possibilidade de morar em qualquer lugar com acesso a meios telemáticos. A flexibilidade de moradia quer dizer que o obreiro pode não só trabalhar de sua casa, como mudar-se de casa, ou escolher qualquer outro lugar para morar (NEDELUCU, 2020). Esse é, segundo o autor, um ponto positivo sobretudo entre os mais jovens, que consideram esse grau de liberdade como potencializador de sua qualidade de vida pessoal. Além do ponto de vista da moradia fixa, existe a possibilidade de trabalho móvel, para as pessoas conhecidas como nômades digitais.

O teletrabalhador poderá ter escolha de lugar, casa, hotéis, praia, campo, durante viagens, porém estará preso a algum meio de comunicação (computador, *laptop*, celular), ou seja, não interessa o lugar, em todos pode-se trabalhar e ele terá que se isolar de seu entorno e cumprir metas (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006). Há os que não se importem com o local de trabalho, e sim com o fato de gostarem daquilo que fazem (BARROS; SILVA, 2010).

Além do tempo/espaço, o teletrabalho também flexibiliza a relação da organização com o indivíduo, promovendo certa autonomia ao possibilitar o rearranjo do seu modo operatório e certa liberdade para ajustar sua subjetividade e rotina de vida à organização do trabalho (BOSUA *et al.*, 2013; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020; NOHARA *et al.*, 2010). Conforme a pesquisa de Golden e Veiga (2005), os teletrabalhadores sentem-se mais satisfeitos por poderem executar suas tarefas com menor interdependência dos colegas e quando possuem maior autonomia em sua execução. De acordo com Rosenfield e Alves (2011), no entanto, é preciso lembrar que toda essa aparente liberdade ainda se mantém restrita:

Em termos concretos, a autonomia no trabalho traduz-se por: autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos de sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de seu trabalho. Autonomia remete ao controle sobre todos esses elementos ou sobre alguns deles. Em termos teóricos “puros”, a autonomia no trabalho é uma quimera, pois se opõe à heteronomia e à necessidade; a autonomia de uma atividade marcada pela necessidade é condenada a permanecer formal (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 213).

A inexistência de autonomia irrestrita revela um caráter paradoxal, pois, ao mesmo tempo que a autonomia é incentivada, não há completo controle sobre o tempo de trabalho, pois este é definido pelo volume de atividades, pelos níveis de produtividade, adaptabilidade, precisão, inovação exigidos, sem restrição de tempo ou disponibilidade (ROCHA; AMADOR, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011; TREMBLAY, 2002). Este paradoxo é mais evidente entre teletrabalhadores menos qualificados, pois, para eles, tal modalidade de trabalho tende mais à flexibilidade do que à autonomia, segundo Rocha e Amador (2018), atraindo especialmente as mulheres, que ocupam posições que demandam mais autorização do supervisor (TREMBLAY, 2002).

De qualquer forma, a prerrogativa de autonomia gera desafios como gerir os horários e ter controle sobre a rotina dada a perda do caráter paternalista do trabalho presencial, de acordo com Leite (2017) e Schmitz, Leal e Filardi (2020), exigindo disciplina extra, um dos post-chave para o sucesso no teletrabalho (NOHARA *et al.*, 2010). “Mais que um desafio, a disciplina é vista como um requisito para o sucesso do teletrabalhador, pois é fácil perder o controle da própria rotina, diante das múltiplas demandas e responsabilidades” (BARROS; SILVA, 2010, p. 83). Este fato foi comprovado durante a pandemia da COVID-19, em que a disciplina dos trabalhadores foi fator determinante para lidar com os desafios impostos pelo contexto pandêmico (WANG *et al.*, 2020). Os autores demonstraram que estratégias como destinação de um espaço físico específico para o escritório, separação das atividades profissionais das domésticas e estabelecimento de um planejamento pessoal com horários pré-determinados são fundamentais para a fluidez laboral.

A busca autodidata para a realização do serviço ainda pode induzir ao desenvolvimento de novas habilidades, de conhecimentos mais aprofundados e uma procura maior pelos resultados (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; TREMBLAY, 2002). Essa liberdade de escolha e organização do trabalho, de ajuste entre a subjetividade, está diretamente relacionada ao prazer no trabalho (NOHARA *et al.*, 2010). A autonomia se inicia na possibilidade de escolha do indivíduo pela modalidade, demonstrando que, em situações em

que os funcionários foram obrigados a exercer o teletrabalho, o nível de descontentamento foi alto (FERREIRA JÚNIOR, 2000; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Para Salas (2017), o teletrabalho não deve ser imposto, há que se respeitar o “princípio da voluntariedade”, existindo o poder de escolha pelo funcionário em participar ou não da modalidade. Entretanto, há pesquisas que não confirmam a necessidade de tal prerrogativa:

Cabe aqui ressaltar que nenhum dos entrevistados escolheu voluntariamente trabalhar em home-office. Todos migraram para esse regime por recomendação da empresa ou já foram nele contratados. A maioria, porém, sente-se adaptada, revelando que preferia se manter nessa condição, mesmo que pudesse optar pela volta ao escritório. Em alguns casos, essa adesão ao teletrabalho se manifesta de forma tão plena que leva o indivíduo a questionar se, caso a empresa impusesse o retorno ao escritório, não valeria a pena até mesmo romper o vínculo com ela (BARROS; SILVA, 2010, p. 82).

O caráter restrito da autonomia gera conflitos e desafios para a gestão, que pode ser chamada telegerência, e-lidereança, e-lider ou gerência remota, em que teletrabalhadores enfrentam maiores desafios para trabalhar em equipe (MAS; PALLAIS, 2019). Vários mecanismos são descritos como alternativas para tais desafios. O primeiro deles é o controle por meios telemáticos através dos próprios sistemas utilizados para as tarefas, ou outras ferramentas que permitem o monitoramento e gerenciamento de todas as atividades executadas remotamente, da mesma forma que na sede da empresa (MELLO *et al.*, 2014; SANTOS, 2020). Nesse ponto há que se tomar cuidado em estabelecer mecanismos de interrupção de acesso ao trabalho em momentos de férias, folgas, licenças, entre outros (SANTOS, 2020; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). O controle pode ficar mais rígido, pela dualidade existente entre o indivíduo ser ele mesmo e a demanda de como ele deve ser no ambiente de trabalho, segundo Rosenfield e Alves (2011), e por uma imposição de maior rigor nos processos de trabalho para compensar a distância física (PARDINI *et al.*, 2013). Esse maior rigor nos processos, segundo os autores, é complementado pela mensuração da produtividade, baseada em métricas e cronogramas para medir o desempenho do empregado: “virtualmente, percebem-se apenas os resultados profissionais” (PARDINI *et al.*, 2013, p. 97).

O estabelecimento de bom relacionamento, pautado na confiança, respeito, empatia e feedback com os subordinados é outro fator importante na gestão remota, bem como clareza na determinação das tarefas, contato próximo e frequente, escolha das tarefas adequadas para o trabalho remoto e dos funcionários com perfil adequado para o teletrabalho (BOSUA *et al.*, 2013; PYÖRIÄ, 2011). Esse ponto é fundamental no teletrabalho não apenas para que o gestor tenha segurança quanto à execução das tarefas, mas para que o funcionário fique tranquilo em

relação à avaliação subjetiva de seu desempenho, e não apenas numérica (BARROS; SILVA, 2010; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Desta forma, busca-se promover o controle, por meio do engajamento, comprometimento pessoal no teletrabalho, pela valorização da modalidade, como sendo flexível e autônoma, fazendo com que o indivíduo fique submisso e responsável pela sua meta e diante de prazos impostos pela empresa ou o mercado, o que se traduz em emancipação e subordinação ao mesmo tempo (ROCHA; AMADOR, 2018).

Outras questões apontadas pelos autores são o suporte e treinamento das equipes para atuarem remotamente, conforme Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), a avaliação e delimitação de planos de desenvolvimento individuais e coletivos; a estipulação de encontros presenciais programados para alinhamento de instruções, Pardini *et al.* (2013), planos estratégicos, avaliações e rotinas de trabalho com estipulação clara de metas e negociação das atividades com os funcionários, segundo Pantoja, Andrade e Oliveira (2020); e a seleção de indivíduos com o perfil adequado para o teletrabalho (COSTA, 2007).

Tais mudanças podem promover melhoria dos sistemas de gestão, pela necessidade de aperfeiçoamento do planejamento e organização dos métodos de trabalho agregando benefícios a toda a equipe (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). A flexibilização do trabalho pode, então, fazer parte da estratégia organizacional, tornando-se uma ferramenta útil na área de gestão de pessoas e processos produtivos, de acordo com FERREIRA (2015b), Leite, Lemos e Schneider (2019), em especial para as organizações que são orientadas para inovação e nem tanto para as com estratégia voltada para envolvimento ou controle de custos (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014). Mas, para que isso ocorra, é necessária a ampliação da visão acerca do papel dos trabalhadores, que devem ser encarados não apenas como subordinados, mas devem estar alinhados aos objetivos e desafios estratégicos da organização, em um ambiente colaborativo, que fomente a troca de conhecimento, aprendizado, aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005). Ademais, segundo os autores, deve-se incentivar a flexibilidade para que haja maior retenção de talentos, aumento de produtividade, maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, aumento do comprometimento, sem precarizar o trabalho ou exceder nas formas de controle.

Outro desafio refere-se ao clima organizacional, pois o desinteresse e despreparo dos gestores pode se refletir no descontentamento de muitos trabalhadores, mas isso é contornável e é possível promover uma melhoria significativa nos indicadores (GUERRA *et al.*, 2020). A cultura organizacional, no teletrabalho, também representa um desafio para a organização que

terá que lidar com duas formas distintas de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Este processo é demorado, tendo em vista que envolve tradições, valores e normas da organização, sendo necessário que todos os envolvidos quebrem o paradigma do trabalho presencial, o que muitas vezes causa conflito entre trabalhadores presenciais e remotos, no tocante à desconfiança quanto à execução das funções do teletrabalhador, inveja, disputas internas e outras manifestações que podem prejudicar os trabalhadores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; STEIL; BARCIA, 2001). Esse prejuízo pode ir:

De um conjunto de percepções de natureza subjetiva que podem frustrar expectativas e até levar a um sentimento de ruptura nessa relação, requerendo que a empresa se preocupe em deixar bem claro em que bases foi firmado o acordo de trabalho” (BARROS; SILVA, 2010, p. 74).

Nesse sentido, o envolvimento organizacional também pode ser ameaçado pelo enfraquecimento da ligação entre indivíduo e organização devido ao isolamento profissional, que ocasiona perda de sentimento de pertencimento e compartilhamento de experiências (BARUCH, 2001; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; NOHARA *et al.*, 2010; WANG; ALBERT; SUN, 2020). Entretanto, a autonomia concedida ao trabalhador seria fator de reforço do envolvimento dos obreiros, criando uma sensação de valorização de seu trabalho e dignidade, tornando-se uma estratégia assertiva principalmente para os mais jovens, que valorizam tais atributos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NEDELCO, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Tal envolvimento também pode ser motivado pelo fato de que o trabalhador que faz suas atividades fora do escritório tende a se esforçar mais para mostrar serviço e compensar sua invisibilidade, além da sensação de poder compensar esse tempo dedicado no futuro realizando alguma atividade pessoal no horário que seria de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010). O bem-estar e satisfação proporcionados pelo teletrabalho também aumentam o comprometimento organizacional (FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012; GOLDEN, 2006).

As TICs reduzem a comunicação face a face, rica em aspectos não verbais, substituindo as pessoas por uma imagem na tela, às vezes só o som de sua voz ou textos por ela escritos (BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; REDINHA, 2001; ROSENFELD; ALVES, 2011; STEIL; BARCIA, 2001; WELLMAN *et al.*, 1996). Tal substituição com o crescimento das redes sociais acelerou as mudanças nos nossos sistemas sociais com consequências funcionais ainda malcompreendidas (BAK-COLEMAN *et al.*, 2021). Isso faz com que as relações humanas pessoais e diretas sejam substituídas por relações

à distância, social e pessoalmente frágeis, que podem causar isolamento e conseqüentemente desenraizamento social e profissional. O trabalhador fica mais próximo de uma esfera culturalmente distinta da organizacional, a casa, e distancia-se das interações sociais e profissionais do escritório (COSTA, 2005). Sente que as informações passadas são mais efetivas presencialmente que virtualmente e que os mecanismos de comunicação e envolvimento remoto dos servidores devem ser intensificados, numa tentativa de reaproximação do órgão (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; PARDINI *et al.*, 2013).

Dessa forma, a comunicação formal e informal entre empresa e funcionários ou entre os funcionários é diferente das empresas que não adotam o teletrabalho e pode ficar comprometida (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Para os autores, há uma formação de organizações em rede em que as informações e objetivos nem sempre são compartilhados permanentemente. As relações sociais têm sido fortemente moldadas pelos dispositivos e mídias sociais, que as tornam mais intensas, amplas e interativas, sem, contudo, compensar integralmente a comunicação cara a cara (LIMA; BRIDI, 2019). A falta de contato pessoal e sincronismo provoca a impessoalidade nas relações (BARROS; SILVA, 2010). A demora no repasse de informações promove a separação entre pessoal e profissional, e os instrumentos utilizados não são suficientes para suprir a ausência de contato direto, uma vez que a comunicação fica condicionada à ferramenta utilizada, e, dependendo da situação, o indivíduo pode ficar “escondido”, possibilitando que ele responda quando lhe for mais conveniente (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; PARDINI *et al.*, 2013).

Esses desafios criam a necessidade de desenvolvimento do relacionamento mais próximo, tornando a comunicação mais clara e efetiva (LEITE, 2017). Por conseqüência, o uso dos recursos de TICs é intensificado, dispondo de ferramentas de comunicação (telefone, videoconferências, *e-mail*, *Hangouts*, *Telegram*, *Whatsapp* etc.) assim como de estratégias de gerenciamento de tarefas (planilhas do Google, aplicativos como Trello, Miro etc.), contribuindo para racionalização e colaboração nas equipes remotas (GUERRA *et al.*, 2020; SANTOS, 2020). Entretanto, estas novas exigências podem dificultar a criação e desenvolvimento de equipes virtuais e criar armadilhas e perdas dos benefícios decorrentes do teletrabalho (BARUCH, 2001).

As conclusões de Pardini *et al.* (2013) também corroboram esses resultados e afirmam que a diminuição do quadro de pessoal reduz também a interação e, conseqüentemente, a disseminação de conhecimento, além da falta de controle físico das pessoas, que também dificulta a retenção de conhecimento na organização. “A aprendizagem organizacional, nesse sentido, é mais do que a soma das aprendizagens individuais; experiências compartilhadas

transformam os sujeitos e a organização em uma contínua e produtiva adaptação que leva à mudança de comportamentos e de rotinas” (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017, p. 514). Mais um desafio está ligado à saúde e segurança do obreiro pelo fato de o empregador não possuir controle sobre o ambiente de trabalho (BASSO; JUNIOR, 2018). Fora do ambiente da empresa é ainda mais difícil assegurar condições favoráveis e a segurança do trabalhador, tendo em vista que o indivíduo precisa se adaptar às exigências ergonômicas, promovendo em seu novo ambiente de trabalho condições adequadas de ergonomia, luminosidade, ventilação, ruídos, além da estrutura de informática com *hardwares e softwares* compatíveis com as exigências do trabalho (LEITE, 2017; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020; MONTREUIL; LIPPEL, 2002; SALAS, 2017; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). Além do mais, como advertem Teixeira e Serpa (2019, p. 178), nos termos do Art. 818 da CLT, “incumbirá ao obreiro a demonstração do dano sofrido e do nexo de causalidade entre a lesão e teletrabalho desenvolvido”.

Lesões por Esforço Repetitivo podem ser decorrentes de digitação ou de uma outra atividade doméstica, uma lesão lombar pode vir da má postura ou em decorrência de um esforço doméstico como uma mudança, por exemplo. Isso é importante não só para o teleempregador, como para o Estado em situações de benefícios previdenciários. Soma-se a isso a possibilidade de o teletrabalhador utilizar horários e locais variados para prestação laboral, o que dificulta ainda mais a aferição quanto ao real causador do acidente. A maior propensão a extrapolações de horas trabalhadas e ao impacto da ruptura social experienciada pelo trabalhador pode incitar sentimentos de solidão, isolamento e exclusão (FERREIRA; JUNCQUA; SILVA, 2020).

Na parte de estrutura física do local de trabalho, quando exercido na casa do obreiro, observa-se cada vez mais a importância da domótica. Para Domingues e Pina Filho (2019), a domótica é reflexo da mudança do conceito de habitação com a introdução de tecnologias da informação e automação nas residências, trazendo novas funções para habitação, exigindo novas abordagens e desenho do espaço doméstico com a possibilidade de formar ambientes multifuncionais que permitam, por exemplo, trabalhar em casa. Tudo isso considerando ainda o uso eficaz e sustentável dos recursos. Desta forma, faz-se necessário o melhoramento de questões como sustentabilidade ambiental e gestão de recursos naturais, principalmente no consumo de água e energia. Tal fato tem ligação direta com o desenvolvimento do teletrabalho e aumento de gastos por parte do teletrabalhador com tais insumos.

Mas nem só questões físicas constroem o ambiente de trabalho: no conceito de meio ambiente do trabalho, deve-se levar em consideração as relações interpessoais e a saúde psíquica. Situações atreladas à cobrança por produtividade, ao isolamento social, à relação com

a família e ao grande grau de fiscalização telemático podem acarretar condições extremas e estressantes, sendo tão ou mais danosas ao obreiro que o labor realizado em condições de perigo físico. As doenças psicológicas oriundas do ambiente de trabalho não se originam de uma única causa e podem desencadear vários malefícios como ansiedade, estresse, depressão, dificuldade de concentração, fadiga mental (ARRUDA; D'ANGELO, 2020; FONSECA, 2003, 2003; FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012; LIMA; MELO, 2020). Uma particularidade do adoecimento mental é o fato de ser difícil de ser reconhecido não apenas no sentido de diagnosticado, mas na perspectiva da sociedade, que não o vê como uma enfermidade grave que merece atenção, sendo banalizado, menosprezado e desqualificado (ARRUDA; D'ANGELO, 2020). Soma-se a esse paradigma social a falsa noção de que adoecimento traduz fragilidade e incapacidade de labuta, sendo a doença avessa ao trabalho, e, como o “trabalho dignifica o homem”, a tendência à ocultação da enfermidade é grande, podendo agravar o quadro da enfermidade e trazer transtornos ainda piores ao indivíduo.

O isolamento também pode desencadear depressão, dependência de substâncias psicoativas, síndrome do pânico, entre outros. Aliado ao isolamento no teletrabalho, observa-se uma movimentação social no sentido de um número maior de pessoas morando sozinhas, juntamente a uma tendência à diminuição de vida coletiva sendo substituída pela autonomia e valores individualistas (DOMINGUES; PINA FILHO, 2019).

O isolamento social pode ser um dos pontos negativos mais presentes no teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020; WANG; ALBERT; SUN, 2020). Não sem razão, Tremblay (2002), em um amplo estudo sobre teletrabalho, detectou que 24% dos entrevistados sentem que não ter colegas de trabalho é uma desvantagem. Para Nohara *et al.* (2010), este é um produto direto das características essenciais do teletrabalho. A afirmativa dos autores pode ser explicada pelo fato de que, no trabalho presencial, as pessoas se reúnem em grupos de acordo com interesses comuns, estabelecendo relações afetivas. Já mediada por instrumentos eletrônicos essa proximidade fica comprometida (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). As relações on-line possuem estruturas próprias, não são exatamente como as reais, são baseadas mais em interesses compartilhados, que em características sociais (WELLMAN *et al.*, 1996).

Além do isolamento social, o menor contato pessoal com a empresa e colegas também causa isolamento profissional afetando negativamente os sentimentos de pertencimento, relacionamento com os colegas de trabalho e compartilhamento de conhecimento, com trabalhadores temendo ser excluídos da rede social da empresa (BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al.*, 2010; WANG; ALBERT; SUN, 2020). A consciência e identificação como

parte integrante de uma classe ou categoria e as premissas de uma organização coletiva de trabalho podem ficar prejudicadas, pois são construídas a partir da convivência diária com os colegas, troca de experiências, dificuldades e angústias (SANTOS, 2020). Os teletrabalhadores têm receio de serem mal avaliados (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), tornando-se preteridos ou prejudicados quanto à ascensão profissional, comparativamente aos colegas que trabalham fisicamente (WANG; ALBERT; SUN, 2020). Estes têm a percepção de que a chance de crescimento na empresa não é decorrente somente da apresentação de bons resultados, mas também da vivência da dinâmica do escritório e da visibilidade que o empregado possui: “como diz a máxima segundo a qual quem não é visto não é lembrado” (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; HAU; TODESCAT, 2018; MONTREUIL; LIPPEL, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018).

De fato, há situações em que os teletrabalhadores têm menores taxas de promoção e progressão na carreira que os demais (BLOOM *et al.*, 2015; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Este cenário pode causar desmotivação, afetando negativamente a qualidade de vida do trabalhador e sua produtividade, ou fazendo com que ele trabalhe mais para realçar sua visibilidade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; WANG; ALBERT; SUN, 2020). No caso da visibilidade, os autores também identificaram ações no sentido de autopromoção por meio de competências individuais, como o marketing pessoal. Embora existam todos esses aspectos negativos, inclusive na diminuição de produtividade, o isolamento social diminui a rotatividade, segundo Golden, Veiga e Dino (2008) e Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) e o absenteísmo (HILL *et al.*, 2006; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

Por tais motivos, os gestores precisam gerar a isonomia entre os trabalhadores evitando conflitos decorrentes do preconceito dos trabalhadores presenciais e ausência da ideia de coletividade, que podem inferir que trabalham mais por conta de sua presença física, interferindo na produtividade geral (LEITE, 2017; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Isso pode ocorrer inclusive pela imposição das organizações de metas de produtividade maiores para os teletrabalhadores em comparação com o que é cobrado na jornada tradicional (ROCHA; AMADOR, 2018).

A sensação de isolamento pode ser amenizada com a programação de encontros presenciais como almoços, ou a adoção do modelo híbrido em que o funcionário vá à empresa em alguns dias da semana, o que é até desejado por vários entrevistados (BARROS; SILVA, 2010; GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Alguns autores inclusive apontam os modelos híbridos como a melhor alternativa para o teletrabalho (BARUCH, 2001; HISELIUS; ARNFALK, 2021). No estudo de Vittersø *et al.* (2003), por

exemplo, dois ou três dias de teletrabalho trouxeram melhores níveis de satisfação que uma semana inteira fora do escritório. As organizações devem ter programas de formação ensinando como lidar com o isolamento, que orientem os gestores a incluir atividades que aproximem os trabalhadores, ou sessões de compartilhamento de conhecimentos e atividades informais que façam parte das avaliações de desempenho. Também é recomendado que o setor de recursos humanos, juntamente aos gestores, desenvolva projetos de trabalho e tarefas que integrem os funcionários em funções organizacionais centrais (GOLDEN; VEIGA; DINO, 2008; JUNIOR, 2016).

Mas o isolamento profissional também pode ser visto como vantagem, e há quem prefira assim (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018). Para muitos, o afastamento dos colegas de trabalho e do chefe é desejado, seja pela personalidade ou pela característica da profissão, e, para esses indivíduos, as TICs suprem as necessidades de comunicação e relacionamento (NOHARA *et al.*, 2010). O isolamento físico e psicológico também possibilita que o indivíduo gerencie melhor suas interações e retenha, proteja e aumente recursos, tais como energia física, mental e emocional e tempo, evitando esgotamento associado ao contato prolongado e não intermitente, característico do trabalho tradicional (GOLDEN; TIMOTHY, 2006).

Além dos conflitos com os colegas, ocorrem os conflitos com os familiares. Um dos principais desafios é estabelecer uma integração entre o ambiente da casa e da empresa, sem que essa inserção crie dificuldades um para o outro (BARROS; SILVA, 2010). Em diferentes estudos, grande parte dos trabalhadores relatam que tiveram dificuldades de adaptação nas primeiras semanas, mas, depois de certo período de adaptação e negociação, tanto o cônjuge quanto as crianças entenderam que o indivíduo estava trabalhando, não estando, assim, disponível para outras tarefas (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; TREMBLAY, 2002).

Tais dificuldades causam diminuição do bem-estar dos trabalhadores, e abordagens centradas na resolução dos problemas, com o apoio dos gestores e família, são as mais efetivas para dissolução dos conflitos (LAPIERRE; ALLEN, 2006). Os entrevistados por Aderaldo *et al.* (2017), Barros e Silva (2010) e Tremblay (2002) também relataram conflitos familiares no início do teletrabalho, sinalizando a dificuldade encontrada para demonstrar para os familiares que estavam em casa trabalhando, e não dedicados a outras atividades. Alguns relataram práticas simbólicas, por exemplo vestir-se como se fosse sair de casa, *dress code*, e colocar placa na porta do quarto para delimitar espaço e tempo de trabalho, em casa. Tais recursos, segundo os autores, são importantes não apenas para a família, mas para o próprio

teletrabalhador, que, através dessas estratégias cria situações simbólicas, que o ajudam na delimitação dos tempos de trabalho e não trabalho. O ideal é que o trabalhador tenha um cômodo exclusivamente reservado para o teletrabalho (MONTREUIL; LIPPEL, 2002).

Podem ocorrer conflitos entre o dimensionamento da jornada de trabalho e do período de lazer, tanto na diminuição do período de labuta quanto na sobrecarga de trabalho pela busca de maior produtividade (FERREIRA; JUNCQUA; SILVA, 2020; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; RODRÍGUEZ-MODROÑO; LÓPEZ-IGUAL, 2021). Isso ocorre porque, na maioria dos casos, não se labora por hora ou dia, mas sim por produtividade. O aumento da produtividade também está ligado a aspectos relacionados ao aumento do bem-estar, de acordo com Taskin, Caesens e Donis (2019) e distrações no ambiente de trabalho, que são evitadas porque o indivíduo está trabalhando em casa, Guerra *et al.* (2020), sem a interrupção de colegas de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019). Stress, atrasos e cansaço decorrentes do trânsito também influem na produtividade (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). No entanto, o ambiente residencial não libera o indivíduo por completo das interferências do ambiente corporativo, segundo Barros e Silva (2010), e também pode haver armadilhas que levam o trabalhador à distração, tais como televisão, internet e vizinhança (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; MAS; PALLAIS, 2019; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Ademais, ele pode se sentir tentado a executar tarefas domésticas fora de hora ou realizar outros trabalhos por conta própria (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

A adequação dos horários para cumprir compromissos médicos ou para tratar de assuntos pessoais, a possibilidade de compatibilizar o melhor horário de trabalho com o convívio com a família, além da “sensação de autoridade pela confiança demonstrada pelo empregador ao permitir que um empregado trabalhe remotamente” conforme Ferreira Júnior (2000, p. 11) são outros fatores que, segundo a literatura, também aumentam a produção. Algumas pesquisas sugerem que esse incremento ainda é influenciado por conta do aumento da motivação, de acordo com Ferreira Júnior (2000), Hau e Todescat (2018), Taskin, Caesens e Donis (2019), da satisfação e do bem-estar dos trabalhadores (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; FONNER; ROLOFF, 2010; TREMBLAY, 2002).

Trabalhadores satisfeitos mantêm maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, consequentemente, produzem mais, segundo Bosua *et al.* (2013), Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) e Pyöriä (2011) além de apresentarem menor taxa de absenteísmo e rotatividade, com redução de licenças médicas e tratamentos clínicos, por exemplo (HAU; TODESCAT, 2018; MELLO *et al.*, 2014; MONTREUIL; LIPPEL, 2002;

SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). A redução das faltas está ligada não só ao fato de os teletrabalhadores estarem trabalhando de suas casas, mas de poderem trabalhar de qualquer lugar, ou seja, estar ou não em um local determinado não é necessariamente condição para laborar (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). A rotatividade diminui principalmente pelo aumento do bem-estar e da satisfação, advindos principalmente da economia de energia física, mental e emocional com menores deslocamentos e isolamento profissional (GOLDEN, 2006). Em resumo, boa parte das pesquisas identifica que os teletrabalhadores produzem mais pois passam a trabalhar mais tempo do que no escritório, têm menos interrupções, menos stress, mais concentração, ambientes mais silenciosos, estão mais dispostos e têm horários flexíveis, menos desgaste com deslocamento (BARROS; SILVA, 2010; COSTA, 2007; FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012; HAU; TODESCAT, 2018; NOHARA *et al.*, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

Em relação à cobrança por produtividade, é importante destacar que em grande parte ela é implícita: o teletrabalhador se autoimpõe demandas em função do sentimento de ser o principal responsável pelos seus resultados (BARROS; SILVA, 2010). O enfoque nos resultados também pode beneficiar os trabalhadores por tornar as avaliações objetivas, com foco no que produzem, e não nas suas características pessoais, o que motiva as pessoas (LEITE, 2017). A maior parte dos trabalhadores consideram que produzem o mesmo ou mais que no trabalho presencial (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Nota-se um empenho dentre as pessoas que se dedicam ao teletrabalho em provar que este modo de trabalho alternativo é bem sucedido (MONTREUIL; LIPPEL, 2002). Ademais, há indicativos de aumento da qualidade do trabalho (BARUCH, 2001; BLOOM *et al.*, 2015; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

Embora os níveis de produtividade normalmente sejam altos, há uma construção de uma visão social do teletrabalhador como alguém que trabalha pouco, Araújo (2020), uma vez que a sociedade, familiares e até mesmo colegas de trabalho criam uma ideia deturpada por falta de entendimento do assunto, de que o indivíduo está em momento de lazer quando na verdade está trabalhando (HAU; TODESCAT, 2018; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). No caso das mulheres, o preconceito pode ser maior por uma questão cultural que liga o homem ao trabalho fora de casa e a mulher, ao trabalho doméstico (BARROS; SILVA, 2010).

Este julgamento pode se traduzir em sofrimento no trabalho, pois está diretamente ligado à “dinâmica da realização do ego”, sendo o sentimento de reconhecimento um fator que impacta as relações sociais “como aceitação pelo grupo e/ou pelos pares e ter liberdade para

expressar sua individualidade”, e, muitas vezes, o que ocorre é a falta de reconhecimento e entendimento das exigências desse tipo de trabalho (NOHARA *et al.*, 2010, p. 156).

Quanto à carga de trabalho, diversos estudos demonstram que, na verdade, os teletrabalhadores não trabalham pouco; pelo contrário, produzem muito e não são raros os casos de sobretrabalho e horas-extras (BOSUA *et al.*, 2013; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). A ampliação das fronteiras da organização no tempo e no espaço mediados pelas TICs fez desaparecer os limites entre o trabalho e a casa, o trabalho e o não trabalho, o trabalhador e o não trabalhador dando origem à forma de trabalho por “transbordamento” ou “à chamada economia 24/7”, possibilitando que o trabalho seja feito em qualquer hora e qualquer lugar (COSTA, 2005; ROSENFELD; ALVES, 2011).

A internet e a existência de dispositivos móveis permitem a extensão das jornadas para além do contratado. A resolução de problemas, o celular e a urgência de atendimento a clientes borram a fronteira do tempo de trabalho e de não trabalho, embaralhando vida pessoal e vida profissional, situação comum a atividades não propriamente “digitais”, como as de professores, pesquisadores e outros que utilizam essas tecnologias e, cada vez mais, têm suas atividades determinadas pela utilização de dispositivos informacionais (LIMA; BRIDI, 2019, p. 332).

O excesso de trabalho provoca a convergência de atividades diversas, que antes tinham sua temporalidade distinta ou oposta, num mesmo espaço-tempo, causando ansiedade e aumento de responsabilidades para o trabalhador e para com aqueles que com ele convivem. Isso faz com que as pessoas relatem que o trabalho remoto as leve a acumular mais funções, e não a desacelerar. Como resultado, há uma “glamourização” do excesso de funções e exigências e do comprometimento de trabalhar muito (COSTA, 2005, p. 8).

Esse cenário de acúmulo de funções, disposição 24/7 e cobrança exacerbada é agravado pelo uso massivo de aplicativos em dispositivos móveis. Por um lado, tais recursos propiciam liberdade e flexibilidade, por outro “tornam-se uma espécie de demanda inescapável” mesmo em momentos em que o “desligamento dos assuntos de trabalho” seria justo: festas, férias, momento de lazer (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 158).

De acordo com Costa (2005), a transferência de custos por parte da organização faz parte dos ônus conciliáveis no projeto pessoal de teletrabalhador, o que pode ser entendido como “uma espécie de *joint venture* entre o teletrabalhador e a empresa, ambos, empreendedores em busca de seus interesses; ambos arcando com a sua parte nos custos do empreendimento” (COSTA, 2005, p. 7). Isso inclui despesas assumidas pelo empregado referentes à infraestrutura doméstica tais como luz, água, ar-condicionado, aparelhos

eletrônicos e meios de comunicação, mobiliário, além de outros recursos antes disponíveis no escritório como matérias de uso e o cafezinho (BARROS; SILVA, 2010).

Outra característica desafiadora da flexibilização refere-se à redução de direitos trabalhistas, de acordo com Basso e Junior (2018) e Junior e Silva (2015) e maior liberdade de negociação entre trabalhadores e empregados, refletindo nos contratos de trabalho, Santos (2020), que podem ter várias formas — subcontratação, meio turno, tempo determinado e trabalho em domicílio (ROSENFELD; ALVES, 2011). Essa forma de relação contratual limitada ao empregado e empregador restringe as convenções e acordos coletivos.

Essa redução de direitos trabalhistas para alguns autores tem revelado o teletrabalho como um mecanismo de precarização, com sérios riscos como perdas e malefícios concernentes ao solapamento da vida familiar ou privada, isolamento do trabalhador e, conseqüentemente, maior temor de fracasso, de perda de status e possibilidades de promoção, desmobilização sindical, *stress*, *workaholism*, rebaixamento salarial, exploração de minorias, aplicação do “*dumping social*”, com a incorporação de trabalhadores mal remunerados de países distantes, por meio dos recursos de teleinformática (FONSECA, 2003). Provoca jornadas excessivas que não permitem a desconexão do teletrabalhador, além da desigualdade entre os trabalhadores comuns decorrente da reforma trabalhista, o que comprova a violação do princípio da dignidade da pessoa humana e desrespeito à Constituição da República (BASSO; JUNIOR, 2018).

Os novos postos de trabalho — em que podem se incluir os teletrabalhadores — que estão surgindo em função das transformações das tecnologias e da divisão internacional do trabalho, em sua maioria, não oferecem as compensações usuais que as leis e contratos coletivos vinham garantindo; nesse sentido, “precarização do trabalho” é mais adequado para descrever o que está ocorrendo no mercado de trabalho que “desemprego” (SINGER, 1996, p. 4). Essas transformações tecnológicas na sociedade da informação são fruto do capitalismo informacional, gestadas em empresas marcadas pela flexibilidade e atuação em rede, que impõe uma nova dinâmica ao trabalho, marcada pela imaterialidade de sua atividade, pela vinculação a *softwares* e aplicativos, pelo controle dos algoritmos e pela produção contínua de dados (LIMA; BRIDI, 2019). Para os autores, esses trabalhos, surgidos em meio às inovações tecnológicas, são marcados pela flexibilidade e precarização, mediados por contratos parciais ou contratos verbais, sem formalização alguma, desterritorializados, desvinculados de direitos sociais e de qualquer proteção no trabalho. Grande parte desses empregos são destinados a uma maioria desqualificada, abundante, disponível e barata.

A precarização dos mercados de trabalho deve-se não somente à expansão limitada dos postos de trabalho, mas também aos programas de racionalização produtiva das grandes

empresas que enxugam seus quadros, mantendo os trabalhadores com melhor qualificação (DEDECCA, 1996, p. 15–17). Sendo assim, a participação dos operários industriais no núcleo do complexo de produção de mercadorias é cada vez menor.

Desse modo, surge um novo proletariado industrial — Infoproletários —, complexo e heterogêneo, cuja redução numérica sem seu centro produtivo tende a ocultar sua expansão periférica, interpenetrada por unidades de subcontratação industrial e de serviços (ALVES, 1999, p. 67–80). Tal procedimento é garantido pela disponibilidade crescente de força de trabalho, pela fragilidade das negociações coletivas e pela desregulamentação dos mercados. O processo de oxigenação das empresas foi visto como necessário para relançar o nível de produção e emprego, mas, no movimento real da economia, as empresas têm aproveitado tal desregulamentação para racionalizar a produção e emprego, reforçando a lógica do desemprego (DEDECCA, 1996, p. 14–17).

Trata-se de um processo multidimensional que atinge o trabalhador — como indivíduo, família, coletivo de trabalho e cidadão —, esgarçando o tecido social ao debilitar ou degradar: os vínculos de trabalho e relações contratuais; a organização e condições de trabalho; a saúde e segurança no trabalho; o reconhecimento e valorização simbólica na construção de identidade individual e coletiva; a representação e organização coletiva, fragilizando os trabalhadores como atores sociais (FRANCO, 2011, p. 173–174).

Tal processo ocorre por mecanismos tais como o irrefreado aumento da velocidade e do ritmo do trabalho; a multifuncionalidade (com acúmulo e desvio de funções, o que implode as noções de posto de trabalho, de cargos e salários), entre outros elementos do Toyotismo (modelo japonês) favorecidos pelo patamar tecnológico da Terceira Revolução Industrial microeletrônica (FRANCO, 2011, p. 177). Outros mecanismos são a redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes nas empresas e da maior subcontratação de trabalhadores temporários, em tempo determinado, eventuais, aprendizes, estagiários, substituição de equipes por prestadoras de serviços etc. Antunes (2010) também destaca diversas formas de empreendedorismo, cooperativismo, trabalho voluntário, trabalho atípico, formas que mascaram frequentemente a auto exploração do trabalho. Os avanços tecnológicos não têm sido utilizados para reduzir a jornada de trabalho e gerar emprego; particularmente desde a Terceira Revolução Industrial, na prática, tem ocorrido a extensão das jornadas de trabalho, com o apagamento da noção de horas-extras e o recurso indiscriminado ao trabalho em turnos e no período noturno (FRANCO, 2011, p. 189).

Isso porque a automação é uma revolução técnica que solapa as bases da racionalidade econômica do capitalismo. Enquanto o Estado estimula o investimento, visando à geração de

empregos, ela vai na contracorrente, investindo na renovação do aparelho produtivo e na reconstituição da taxa de lucro — ao mesmo tempo em que investe na destruição de capital e na redução de postos de trabalho (FREITAS, 2008, p. 15–16). E assim como aborda Gorz (2008), a produção capitalista gera cada vez mais riqueza com um volume cada vez menor de força de trabalho, ocasionando um excedente crescente de força de trabalho.

São formas flexíveis em que as empresas, transmitindo um ideal de autonomia, qualidade de vida e bem-estar, contratam mão de obra com o mínimo de custo e responsabilidade jurídica possível, refletindo em transmissão de custo para os trabalhadores, carga horária de trabalho excessiva, isolamento profissional e dificuldade de conciliação da vida pessoal com a profissional (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ROSENFELD; ALVES, 2011). A precariedade está, portanto, sobretudo nos “trabalhos que surgem num contexto de flexibilidade e inovações tecnológicas, na qual a internet pontifica, mesclando tempo e espaço, embaralhando questões constituintes do próprio valor trabalho, do tempo e espaço, do material e imaterial e do próprio conceito de empresa” (LIMA; BRIDI, 2019, p. 325).

Apesar de todos os desafios citados, o índice de desistência do trabalho é muito baixo. Outra vantagem percebida é o aumento na QVT, Satisfação e Motivação no trabalho, que é percebida independente do gênero, idade ou grau de instrução, conforme Azarbouy e Naini (2014), normalmente decorrente da flexibilidade de horário, menor deslocamento, menos stress, maior proximidade com a família, aspectos que possibilitam um maior equilíbrio entre vida familiar e profissional (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; MONTREUIL; LIPPEL, 2002; PARDINI *et al.*, 2013; TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019). Agregam também o estímulo na realização de suas tarefas devido à confiança depositada em seu trabalho (BOSUA *et al.*, 2013; LEITE, 2017). Contudo, o aumento de QVT não é pleno: muitos aspectos do trabalho digital expandem tal percepção, enquanto outros a diminuem. O que parece acontecer é que, considerando fatores positivos e negativos, os positivos causam uma maior sensação de aumento da qualidade de vida (NEDELUCU, 2020).

Além do mais, a satisfação seria proporcional ao número de horas dedicadas ao teletrabalho, até um certo nível, em que essas horas tornar-se-iam excessivas, caindo o nível de satisfação e, em algumas situações, sobressaindo a sensação de isolamento (BLOOM *et al.*, 2015; GOLDEN; VEIGA, 2005). “Na medida em que passam a conviver, simultaneamente, com os dilemas e com as oportunidades decorrentes da condição de teletrabalhadores, os indivíduos vão aprendendo a encontrar um caminho para melhor equilibrar o trabalho com a

vida pessoal” (BARROS; SILVA, 2010, p. 84). O nível de satisfação costuma ser bem alto (FONNER; ROLOFF, 2010; MENDES; CARLOS DIAS OLIVEIRA; VEIGA, 2020; NOHARA et al., 2010; ROCHA; AMADOR, 2018; TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019). Quando questionados sobre a possibilidade de retorno ao trabalho convencional, a grande maioria recusaria, cogitando a hipótese de mudar de emprego (BARROS; SILVA, 2010; TREMBLAY, 2002). A maioria dos trabalhadores da pesquisa de Schmitz, Leal e Filardi (2020) considera o teletrabalho bom independentemente das condições, como natureza do trabalho e o fato de ser integral ou parcial, ou de ter ou não estrutura oferecida pela empresa (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

O último ponto refere-se à dependência tecnológica, já que esses trabalhadores estão todos à mercê do bom funcionamento de toda a estrutura tecnológica: *softwares*, *hardwares*, energia elétrica, internet etc. Caso haja qualquer limitação, seja uma simples queda de energia ou do sistema, todos ficam impedidos de exercer suas funções. Essa é a “alma”, o principal, a base da virtualização e, portanto, algo extremamente crítico, que determina a viabilidade ou não do trabalho não presencial (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; PARDINI *et al.*, 2013; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

2.2.6 Reflexos da pandemia do Coronavírus

Antes de discutir os impactos causados pelo Coronavírus, vale salientar que, antes da pandemia, pouquíssimos estudos analisaram a relação entre teletrabalho e problemas de segurança das pessoas que emanam de catástrofes naturais, ataques terroristas, alertas sanitários, segundo Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) ou até mesmo pandemias, Schmitz, Leal e Filardi (2020) a exemplo do estudo feito por Green, Tappin e Bentley (2017), apesar de tais fatores disruptivos, inclusive, já terem sido identificados como possíveis causas de aceleração do teletrabalho (BARUCH, 2001). Afirma-se isso tendo em vista que o teletrabalho não vinha crescendo como esperado, mesmo em setores ou regiões que aparentavam estar preparadas para a mudança (ANSONG; BOATENG, 2018; MAS; PALLAIS, 2019; WANG *et al.*, 2020).

Outra questão a ser destacada antes da análise do impacto da pandemia da COVID-19 refere-se ao número de profissões que efetivamente podem ser executadas por meio do teletrabalho (DINGEL; NEIMAN, 2020; GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020; SALTIEL, 2020). Embora o teletrabalho tenha sido ferramenta importante para a manutenção de empregos e produtividade das empresas, somente algumas podem ser exercidas neste

modelo. Nos Estados Unidos, o percentual de profissões que podem ser exercidas inteiramente de casa foi de 37% com significativa variação entre cidades e indústrias (DINGEL; NEIMAN, 2020). Nos 10 países abrangidos pela pesquisa *Skills Toward Employability and Productivity (STEP)*, a variação foi de 6% a 23% apenas (SALTIEL, 2020). No Brasil, esse percentual foi de 22,7%, (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Estes estudos mostram que, em economias de baixa renda, a parcela de funções teletrabalháveis é menor (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020).

No dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou que o surto causado pelo Coronavírus constituía uma emergência de saúde pública de importância internacional (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022). Em 11 de março de 2020, a mesma instituição declarou estado de pandemia, o que exigiu atitudes imediatas para enfrentamento do vírus numa escala global (FISHER; WILDER-SMITH, 2020). No Brasil, o primeiro caso confirmado foi registrado no dia 26 de fevereiro de 2020 NACIONAL (2020), momento em que já estava declarado Estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), que ocorreu em 03 de fevereiro de 2020, por meio da edição da portaria MS n.º 188 (BRASIL, 2020a). Em 06 de fevereiro de 2020, foi publicada a Lei 13.979 com as medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional declarada pela OMS (BRASIL, 2020). O Estado de Calamidade Pública foi declarado em 20 de março de 2020 por meio do Decreto Legislativo n.º 06 do Congresso Nacional (BRASIL, 2020c). Desde então, o número de infectados e mortos só aumenta, chegando a 521.920.560 casos confirmados, incluindo 6.274.323 mortes até 20 de maio de 2022 e 12.186.798.032 doses de vacina administradas em 05 de julho de 2020 no mundo, 18.742.025 casos confirmados com 523.587 mortes e um total de 95.647.172 doses de vacina administradas no Brasil (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022). Vale lembrar que o mundo já enfrentou outras pandemias, como a Peste Negra, que matou 50 milhões de pessoas na Ásia e Europa; a Gripe Espanhola, que matou 20 milhões; a Cólera, que matou centenas de milhares entre 1817 e 1824, entre outras (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). A da COVID-19, no entanto, trouxe desafios inéditos inclusive para o mundo do trabalho.

Como forma de enfrentamento, foram utilizadas medidas drásticas como quarentena, isolamento e distanciamento social, pela incerteza sobre a eficácia de medicamentos e a preocupação com o colapso do sistema de saúde até o desenvolvimento da vacina (FISHER; WILDER-SMITH, 2020). Embora auxiliem na contenção da disseminação do vírus, as medidas de distanciamento social impactam significativamente a economia, uma vez que é praticamente

impossível compatibilizar as medidas de contenção da doença com o pleno funcionamento das atividades econômicas (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Como forma de contornar a ausência de produtividade e *déficit* nos lucros, as organizações se viram diante da necessidade de flexibilizar suas atividades para que sua continuidade fosse mantida em alguma medida, segundo Ferreira, Juncqua e Silva (2020) e Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) sem colocar a saúde dos trabalhadores em risco (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Uma situação sem precedentes se instaurou, e o teletrabalho representou a saída para esse imbróglio para diversas organizações públicas e privadas, que determinaram que seus trabalhadores trabalhassem remotamente a partir de casa (ANTUNES; FISCHER, 2020; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Essa generalização tem funcionado como um grande laboratório de experimentação de algumas práticas, como o ensino a distância e o home-office (ANTUNES, 2020; RAICHELIS *et al.*, 2021). Nesse sentido, salienta-se que a modalidade de teletrabalho adotada e incentivada foi denominada *homeoffice ou home-based telework*, por ser a mais adequada para o isolamento social (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; SANTOS, 2020).

Muitas organizações não dispunham de planos contingenciais para responder a fatores externos que implicassem uma reorganização do trabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Também não existia um conhecimento acumulado sobre o teletrabalho em situações de tamanha relevância como a crise da COVID-19 (WANG *et al.*, 2020). Nesse sentido, o trabalho remoto foi implementado, no geral, de forma compulsória e sem o planejamento adequado, de acordo com Chehab e Ferraz (2020), Ferreira, Juncqua e Silva (2020), Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), Schmitz, Leal e Filardi (2020) e Wang *et al.* (2020), sem levar em consideração as preferências e habilidades das pessoas, nem a natureza de seu trabalho (WANG *et al.*, 2020). Isso traz preocupações, dado que:

A ausência de infraestrutura tecnológica adequada, de condições de trabalho e a falta de tempo para o treinamento adequado dos servidores e gestores (não somente para a utilização das tecnologias necessárias para realização das atividades de forma totalmente virtual, mas também de gerenciamento do tempo e de gestão do teletrabalho), podem, além de potencializar os efeitos negativos dessa modalidade de trabalho, trazer diversos prejuízos para os servidores e para as organizações” (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020, p. 84).

Dessa forma, as empresas que já tinham o teletrabalho implementado antes da pandemia puderam se diferenciar das demais (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). De acordo com os autores, grandes companhias tiveram mais facilidade para implementar o

teletrabalho que pequenas, pois estas careciam de planejamento contingencial e se viram forçadas pelas circunstâncias a modificar sua forma de trabalhar.

O fato de ser compulsório muda o foco de análise entre implementar ou não o teletrabalho, para como tirar o máximo proveito dessa implementação, Wang *et al.* (2020), e coloca em risco os direitos dos trabalhadores, tais como intervalos de descanso, pressões por produtividade, sobretrabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; JAMAL *et al.*, 2021; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Os trabalhadores, em grande parte, não tinham toda a estrutura preparada em casa e sofreram com a falta das facilidades disponíveis nos escritórios e de treinamento para o teletrabalho (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020).

Empresas do setor público e de serviços foram as que apresentaram maior taxa de teletrabalho, a exemplo do setor bancário, comércio eletrônico, consultoria, de serviço, de seguros etc. (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Em paralelo, várias organizações intensificaram rapidamente a oferta de bens e serviços a partir de plataformas *on-line*, a exemplo das plataformas de educação, *e-commerce*, fazendo com que, por todo o mundo, milhares de pessoas passassem a trabalhar e/ou estudar em casa ou aumentassem esse tempo (ARAÚJO, 2020). Isso fez com que as empresas identificassem rapidamente quais etapas do seu processo de produção pudessem ser feitas remotamente e rever o modelo de gestão a distância, menos hierarquizado (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Tal mudança repentina do meio ambiente de trabalho causou diversos impactos na saúde e bem-estar dos trabalhadores (SANTOS, 2020), em especial das mulheres que acumularam em maior medida o trabalho doméstico e o familiar (FERRAZ, 2020; SANTOS, 2020). Vantagens e desvantagens devem ser tratadas com cautela nesse cenário de crise (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Uma das desvantagens foi a intensificação do isolamento no teletrabalho (WANG *et al.*, 2020). As pessoas ficaram em casa compulsoriamente, comprimido todo o tempo em um único espaço-tempo, com muitas singularidades e temporalidades diferentes dos sujeitos, segundo Araújo (2020), sem a possibilidade de suprir eventuais necessidades de socialização de forma presencial, dado que muitas cidades adotaram, também, o regime de lockdown.

Para muitos, a vida pública e a privada nunca estiveram tão entrelaçadas, famílias passaram a dividir repentinamente o mesmo espaço do trabalho, do lazer e dos afazeres domésticos (FERRAZ, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Desta forma, ficou ainda mais difícil conciliar todas essas rotinas, principalmente em relação aos filhos, que, durante a pandemia, não puderam ir a escolas ou creches, ficando ociosos em casa, demandando maior

atenção, cuidado e dedicação dos pais (FERRAZ, 2020; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; SANTOS, 2020; WANG *et al.*, 2020). A falta de equipamentos e a impossibilidade de praticar exercícios físicos também figuraram entre os desafios realçados (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Quanto à aquisição de equipamentos e demais custos como água e energia elétrica, o que se observou é que foram assumidos pelos trabalhadores (SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Em muitas situações, a falta de suporte técnico e físico impediu a execução adequada das atividades, afetando sua qualidade, quantidade e saúde física (HISELIUS; ARNFALK, 2021). Os riscos mais comuns são as dores pelo corpo e os distúrbios osteomusculares, associados à falta de estrutura ergonômica nas estações domésticas de trabalho (BOUZIRI *et al.*, 2020; OLIVEIRA; KEINE, 2020). Tanto as empresas quanto os trabalhadores negligenciaram as questões relacionadas à saúde laboral, o que foi mais um fator agravado pela pandemia (OLIVEIRA; KEINE, 2020).

Outro fator mais acentuado nesse período foi a sobrecarga de trabalho, acumulada com os aspectos supracitados e com o controle de tempo, frequência e metas (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; FERREIRA; JUNCQUA; SILVA, 2020; SOUSA, 2020). As pressões tecnológicas para eliminar os tempos livres foram exacerbadas no ambiente doméstico, devido ao aumento das demandas do presenteísmo combinado com o distanciamento social e a impossibilidade de deixar livremente o domicílio (HODDER, 2020). De acordo com o autor, essa intensificação do trabalho tornou-se o novo normal para muitos, que passaram a sentir que estar on-line e disponíveis o tempo todo era o esperado para o controle da gestão, quanto à visibilidade e presença.

Não só a sobrecarga foi acentuada, mas também a precarização do trabalho frente ao crescimento do desemprego e das atividades informais de trabalho (RAICHELIS *et al.*, 2021). Embora os autores considerem o teletrabalho uma ferramenta potente para promover atividades essenciais, identificaram fontes de precarização como inobservância de direitos trabalhistas, informalidade, inadequação do espaço de trabalho, formas mais intensas de controle e vigilância, adoecimento, intensificação do trabalho, desgaste mental, ampliação da jornada de trabalho, contratos uberizados (temporário, intermitente, terceirizado). No entanto, os níveis de QVT encontrados na pesquisa de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) alternaram entre “bons” e “ótimos”.

A comunicação também foi afetada, e o fato de as comunicações mediadas por TICs tornarem-se praticamente a única opção para interações, durante a pandemia, prejudicou consideravelmente muitos trabalhadores que se apoiavam nas comunicações face a face

(WANG *et al.*, 2020). O autor também identificou a procrastinação como outro grande desafio intensificado na pandemia.

Todavia talvez as questões que mais causaram impactos nos indivíduos, e conseqüentemente em seu trabalho, foram as de ordem psicológica como stress, ansiedade e depressão (DUARTE *et al.*, 2020). Um turbilhão de sentimentos envolveu as pessoas, medo da morte ou adoecimento de parentes e amigos ou de si próprio, irritabilidade diante de um ambiente conturbado, frustração, angústia diante das incertezas do momento e tristeza ocasionada pelo isolamento, enfrentamento do adoecimento e/ou perda de pessoas queridas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; SANTOS, 2020). Outra preocupação crescente foram os casos de ansiedade relacionados à doença, Bouziri *et al.* (2020) e ao risco de empobrecimento e desemprego (DUARTE *et al.*, 2020).

[...] se não há desculpa para a migração do regime de trabalho presencial para o de teletrabalho, em razão do amplo acesso à tecnologia, igualmente, não há desculpa para não se obedecer às normas trabalhistas de proteção à saúde, segurança e higiene dos trabalhadores, ante a inescusável importância e caráter cogente destas (SANTOS, 2020, p. 192).

A pandemia também causou impactos na legislação trabalhista, e a adoção repentina do teletrabalho teve respaldo jurídico. Durante a pandemia, foram editadas diversas Medidas Provisórias (MP) dentre as quais se destacam a MP n.º 927/20 e a MP n.º 936/20, esta convertida na Lei 14.020/2020. Ambas dispõem sobre medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n.º 06 de 20 de março de 2020 e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus, Lei 13.979 de 06 de fevereiro de 2020. A MP n.º 927/20 preconizou:

Art. 3º Para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública e para preservação do emprego e da renda, poderão ser adotadas pelos empregadores, dentre outras, as seguintes medidas:

I – o teletrabalho;

[...]

Art. 4º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho.

Art. 5º Fica permitida a adoção do regime de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância para estagiários e aprendizes, nos termos do disposto neste Capítulo (BRASIL, 2020d).

A MP n.º 927, embora tenha sido aprovada pela Câmara dos Deputados, não chegou a ser convertida em lei, ante a falta de acordo entre os líderes partidários, e perdeu sua validade em 19 de julho de 2020 (FERREIRA; JUNCQUA; SILVA, 2020). Contudo os contratos realizados durante a sua vigência continuam válidos. Tais medidas provisórias não criaram nada em relação ao teletrabalho, apenas amenizaram as formalidades da CLT em relação aos artigos de tal modalidade, incompatíveis com o momento de urgência da pandemia (STURMER; FINCATO, 2020).

Do ponto de vista ambiental, pôde-se acompanhar uma queda drástica nas emissões de dióxido de carbono, segundo Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), devido principalmente à redução do uso de veículos automotores (HISELIUS; ARNFALK, 2021).

Alguns pontos sociais positivos também foram identificados, como a melhoria dos sistemas, melhores definições de metas e horários, investimento em tecnologia e aprimoramento na utilização de plataformas on-line de comunicação, além do fornecimento de equipamentos (JAMAL *et al.*, 2021; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Os níveis de satisfação dos trabalhadores se mantiveram elevados, assim como questões relacionadas à disciplina e execução das tarefas, o que possibilitou um maior bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (JAMAL *et al.*, 2021; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Pode-se concluir que os desafios enfrentados devido ao Coronavírus, em relação ao teletrabalho, contribuíram para análise e aperfeiçoamento de normas, metas e legislação existentes, bem como para o entendimento e prevenção dos seus impactos na vida dos trabalhadores (ANTUNES; FISCHER, 2020). Por outro lado, ficou evidente o despreparo das empresas para enfrentamento de ameaças biológicas e a inexistência de medidas mínimas para resolver problemas de saúde nos locais de trabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

3 CONTEXTO DE ESTUDO

Tendo em vista que é preciso conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização a ser pesquisada, antes de iniciar o trabalho de campo, Godoy (2006), este capítulo se destina a descrever o TJMG. As informações a seguir estão disponíveis no site da instituição, Tribunal do Estado de Minas Gerais (2021) e na cartilha do TJMG acerca do judiciário mineiro (TRIBUNAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2015).

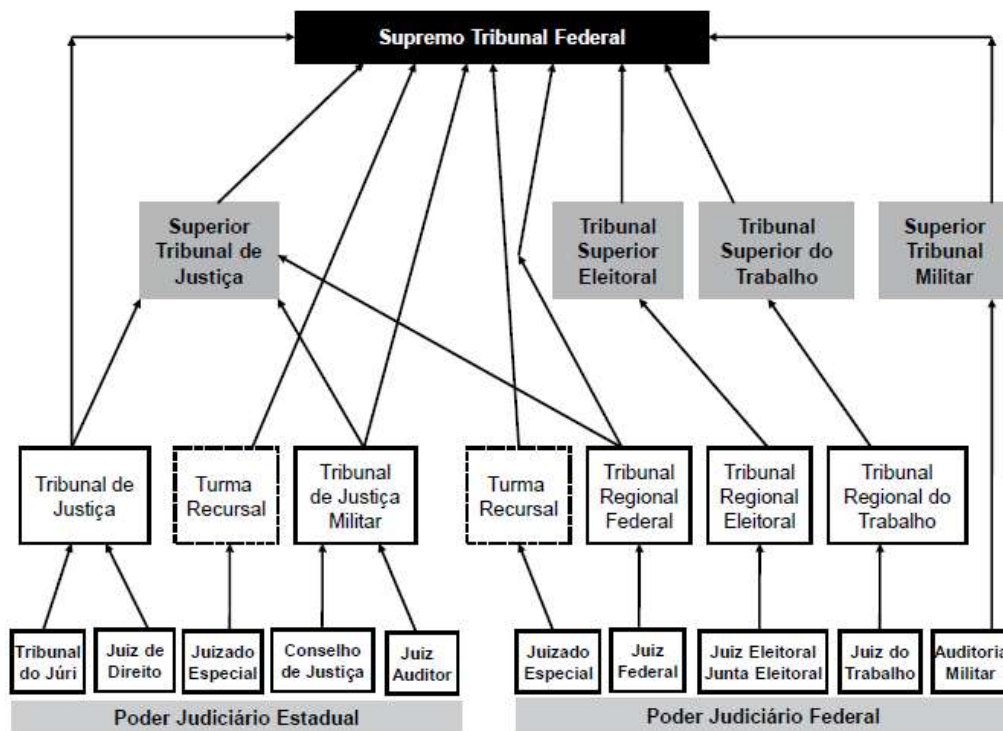
3.1 O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

A legitimidade do Estado brasileiro é conferida e sustentada pela tripartição do poder: Executivo, Legislativo e Judiciário. Em relação à justiça comum, na qual o TJMG está inserido, o Poder Judiciário tem por função primordial a solução de conflitos a partir da legislação vigente, sendo os magistrados — juízes, desembargadores ou ministros — responsáveis pelo julgamento e decisão dos casos.

Em Minas, o Poder Judiciário Estadual é exercido pelos seguintes órgãos: Tribunal de Justiça — alvo do presente estudo —, Tribunal de Justiça Militar, Turmas Recursais dos Juizados Especiais, Juízes de Direito, Tribunais do Júri, Conselhos e Juízes de Direito do juízo militar, além dos Juizados Especiais, como demonstrado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

A comarca é a unidade de organização do sistema judiciário que estabelece o território sob jurisdição de um juiz ou de um grupo de juízes. Em Minas Gerais, existem 296 comarcas, e uma comarca, às vezes, engloba mais de um município. São classificadas de acordo com o número de varas e da população, podendo ser de primeira entrância, segunda entrância e entrância especial, e representam os degraus sucessivos na carreira de um juiz. Entretanto, entrância não deve ser confundida com instância, que se refere ao grau de julgamento ao qual o processo está submetido. Uma ação inicial está submetida à primeira instância e será julgada por um juiz, e, em grau de recurso, pode-se recorrer a outro grau de julgamento, denominado segunda instância, em que haverá o julgamento por no mínimo três desembargadores. No caso dos juizados especiais, em grau de recurso, os processos são remetidos para a turma recursal, composta por no mínimo três juízes. Já no tribunal do júri, que é órgão de primeira instância, a decisão é colegiada, pois os jurados decidem, e o juiz lavra a sentença.

Figura 4 – Divisão do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: Tribunal do Estado de Minas Gerais (2015)

3.1.1 O Teletrabalho no Judiciário Brasileiro

O Serviço público brasileiro, não injustificadamente, a cada dia sofre mais pressão pela sociedade para superação da burocracia e prestação de serviços mais eficazes (resultados), eficientes (custos) e efetivos (impactos) dos serviços, de forma a modernizar o funcionamento da Administração Pública (GUERRA *et al.*, 2020). As demandas não são apenas de cunho social, mas também nas áreas de infraestrutura e economia, delineando de forma substantiva não só as funções estatais, mas sua estratégia no mercado, na provisão de serviços públicos e como o Estado é visto e valorado pela sociedade (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). No judiciário, a pressão social é pautada principalmente em morosidade processual, incapacidade de aplicar as decisões de forma satisfatória, inacessibilidade aos excluídos, burocratização, ineficiência e imprevisibilidade (FERNANDES; FERREIRA, 2015).

Essa pressão, muitas vezes, é sinônimo de cobranças no sentido de funcionamento de acordo com a lógica do mercado, obstinada pela performance, competitiva, que desenvolve a tecnologia com foco no aumento da produtividade, e, atualmente, vislumbra na flexibilidade organizacional oportunidade de maiores resultados, sendo o teletrabalho fruto dessa

transformação (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). A flexibilidade das organizações vem tomando grandes proporções diante da necessidade de diminuição do excesso de formalidades e regras para se tornarem mais ágeis, menos dispendiosas, mais eficientes, produtivas e competitivas (BOONEN, 2003; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Do ponto de vista institucional, as inovações nas organizações públicas que ocorrem no mundo do trabalho colocam novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, estruturas e seu próprio funcionamento (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Entretanto, no serviço público, “a transposição da mecânica da lógica produtivista, típica da cultura organizacional da gestão do trabalho na iniciativa privada” parece não funcionar muito bem, uma vez que o “produto final do setor público é a promoção da cidadania” (PACHECO, 2016, p. 14).

Observa-se que a inovação no setor público se intensificou nos últimos vinte anos, frente às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, em um mundo cada vez mais globalizado, com problemas mais complexos, transversais, incertos e estruturantes frente a demandas por melhores serviços e mais participação nas decisões políticas (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Os autores elencam alguns tipos de inovação, como nas instituições econômicas e políticas, por meio da legislação e criação de órgãos, o investimento em tecnologia, em novas formas de prestação do serviço público, de processos de gestão, entre outros.

Tais inovações se dão em grande parte pela implementação do governo eletrônico (e-Gov), conforme Oliveira e Pantoja (2018), que não é apenas uma entrega de serviços pela internet, e sim uma nova maneira de administrar o bem público, com maior envolvimento do cidadão, inserindo-se “como fonte estratégica para geração de confiabilidade, transparência e isonomia entre cidadãos e governo” (DIAS *et al.*, 2019, p. 56). Para os autores, seu objetivo é difundir informações entre o próprio governo, cidadãos e empresas, bem como aumentar a participação destes últimos, melhorar a prestação dos serviços e processos democráticos, de forma efetiva e transparente. Para que isso ocorra, é necessário confiança na internet e nos serviços prestados em relação à segurança, privacidade e credibilidade.

Com inovações como essa, espera-se a modernização do serviço público, elevação do nível de transparência, aumento da produtividade e racionalização dos recursos, sem prejuízo dos benefícios trabalhistas já adquiridos, além de uma melhoria da qualidade de vida e saúde decorrente do aproveitamento melhor do tempo, em atividades extratrabalho tais como maior disponibilidade para os filhos e família, lazer e estudo (MENDES; CARLOS DIAS OLIVEIRA; VEIGA, 2020; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SILVA, 2015). Todavia corre-se o

risco de precarizar o trabalho, aumentar doenças laborais, causar sobrecarga, absenteísmo, *stress*, falta de reconhecimento, pressão social, sobrecarga, alto nível de cobrança, volume cumulativo de trabalho, intensificação do ritmo, priorização da quantidade em detrimento da qualidade, falta de autonomia (ARAÚJO, 2020; FERNANDES; FERREIRA, 2015).

Tal processo de modernização é pautado principalmente no uso das TICs, de acordo com Fernandes e Ferreira (2015) e Oliveira e Pantoja (2018), em que se encaixa o teletrabalho como promissora alternativa de reorganização e modernização institucional, apresentando num primeiro momento vantagens relacionadas à flexibilização do trabalho, redução de custos operacionais e de estrutura física, maior eficiência, maior qualidade, produtividade e qualidade de vida no trabalho dos servidores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). No Poder Judiciário, tal implementação foi possível com a criação do Processo Judicial Eletrônico (PJE) (GUERRA *et al.*, 2020; SILVA, 2015). Com fundamento na Lei 11.419/2006, o projeto do PJE foi criado pelo CNJ em setembro de 2009 e instituído como sistema informatizado de processo judicial no âmbito do Poder Judiciário por meio da Resolução 185 do CNJ em 2013 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2006).

Nesse sentido, o avanço tecnológico no setor público veio como impulsionador e, ao mesmo tempo, criador de ferramentas para que o servidor desenvolva seu trabalho de forma mais inovadora, criativa, aprazível e desburocratizadora da administração pública, inserindo-se no contexto contemporâneo do teletrabalho (LEITE, 2017). Há que se levar em conta a necessidade de adaptação tanto dos servidores quanto da administração pública, carecendo de cautela e gradatividade na adoção de tal modelo, em atividades previamente identificadas como adequadas, inclusive pela necessidade de legislação específica para cada órgão (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Para os autores, outro ponto fundamental é identificar servidores que possuam um perfil adequado para o teletrabalho.

Nota-se que a regulamentação do regime de Teletrabalho propriamente dito ocorreu primeiramente no serviço público, antes de ser incluído na CLT. No entanto, no serviço público, não há um regime geral para todos os órgãos, a exemplo da CLT na iniciativa privada. Tal questão é explicada pelo fato de os servidores do Estado, União, Estado e Municípios terem suas legislações próprias, ainda divididas pelos três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário. Sendo assim, aqui serão elencadas apenas as normas diretamente ligadas à previsão legal do TJMG.

Em 2005, surgiu o primeiro projeto-piloto relacionado ao teletrabalho na empresa de informática vinculada ao Ministério da Fazenda, o Serviço Federal de Processamento de Dados

(SERPRO), e, em 2009, foi a vez do Tribunal de Contas da União (TCU), Receita Federal (2011), Advocacia Geral da União (AGU) (2011), Tribunal Regional do Trabalho (TRT) (2011), Tribunal Superior do Trabalho (TST) (2012) e Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) (2016) (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; SILVA, 2015). No domínio do Judiciário, a primeira iniciativa nesse sentido foi do Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012, por meio da Resolução Administrativa n.º 1499/2012. Foi regulamentado pelo CNJ, em 2016, por meio da Resolução n.º 227/2016 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016), chegando ao Supremo Tribunal Federal (STF) em 2018, por meio da Resolução n.º 621 (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2018).

Porém a realidade de tais mudanças não é apenas positiva. O serviço público também tem sido marcado pela precarização, adoecimento dos servidores, sobretrabalho e pressão constantes, falta de servidores suficientes para as demandas crescentes, acúmulo de novas tarefas e exigência de habilidades variadas, priorização da quantidade em detrimento da qualidade, inserção de novas tecnologias e novos modelos de gestão (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016).

Em relação ao momento de pandemia da COVID-19, nota-se que o teletrabalho ganhou grande destaque no judiciário nacional, tendo o CNJ decidido, em 19 de março de 2020, pelo teletrabalho compulsório (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020). No âmbito do TJMG, o CNJ também criou o painel “Produtividade Semanal do Poder Judiciário” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021). Trata-se de um comparativo automático entre os tribunais, de todos os atos judiciais e administrativos (sentenças, despachos, decisões, acórdãos e alvarás) a partir do dia 16 de março de 2020 (ANTUNES; FISCHER, 2020).

Outra medida foi a adoção de plantão extraordinário para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários e garantir o acesso à justiça no período de pandemia por meio da Resolução n.º 313/2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020). Nesse momento, os prédios dos tribunais foram fechados, e o teletrabalho tornou-se compulsório a todos os servidores. Importante destacar que o legislador teve o cuidado de utilizar a denominação “trabalho remoto” devido às condições excepcionais da pandemia, diferenciando-o das regulamentações do teletrabalho (ANTUNES; FISCHER, 2020). Sendo assim, quando os servidores dizem home-office se referem a este momento temporário, e teletrabalho, aos servidores que fazem parte do programa, agora definitivo, do TJMG.

Finalmente, vale ressaltar que, como visto, o TJMG já adota o teletrabalho desde o ano de 2016. Desta forma, embora a rotina do órgão como de seus servidores tenha sido impactada como toda a sociedade, já existia uma estrutura tecnológica para tal modalidade, o que, de certa

forma, fez com que os trabalhadores presenciais, que passaram a exercer temporariamente o teletrabalho, fossem menos afetados em comparação a outras organizações com estrutura incipiente.

3.1.2 Teletrabalho no TJMG

No âmbito nacional do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) através da Resolução n.º 227/2016 CNJ (2016) formalizou o teletrabalho, Guerra *et al.* (2020), e definiu critérios e requisitos para a sua prestação, tendo como nortes primeiramente o princípio da eficiência para administração pública, Art. 37 da CF; o aprimoramento da gestão de pessoas conforme previsto na Resolução CNJ 198/2014, buscando a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores. Teve como impulsionador o avanço tecnológico notadamente a partir da implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJE). O regulamento também faz menção à Lei 12.551/2011 que equipara, para efeitos jurídicos, a subordinação por meios telemáticos e informatizados.

Seguindo uma tendência do judiciário nacional, de forma análoga à Resolução 227 do CNJ, o Tribunal mineiro aprovou, em 25 de abril de 2016, a Portaria Conjunta n.º 493/PR/2016, que instituiu o Projeto Experimental de Teletrabalho no âmbito da Justiça Comum de Primeiro e Segundo grau, dispondo sobre sua regulamentação e funcionamento. Como justificativas para implantação do projeto, foram elencados o atendimento ao princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a necessidade de motivar e envolver os servidores com o Planejamento Estratégico da organização, a otimização do tempo de trabalho, o viés da produtividade, a melhoria da qualidade de vida dos servidores e a renovação de políticas institucionais de gestão de pessoas. Considerou-se também a implantação do PROJUDI (Processo Judicial Digital) e do PJE, além de benefícios diretos e indiretos do teletrabalho esperados para trabalhadores e organização (MINAS GERAIS, 2016).

Em 05 de outubro de 2021, foi publicada a regulamentação definitiva do teletrabalho âmbito do TJMG, por meio da Resolução n.º 973/2021. No dia 29 de setembro de 2021, o Órgão Especial do TJMG aprovou a minuta que regulamenta o teletrabalho de magistrados e servidores. Tal legislação traz as previsões legais definitivas para os servidores que quiserem ingressar nesta modalidade.

4 METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas de duas formas: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2004). Quanto aos fins, este estudo caracteriza-se, inicialmente, por ser exploratório, tendo em vista o pouco conhecimento acumulado sistematizado na junção dos dois principais temas, e descritivo por expor características de certa população ou fenômeno (GIL, 2017). Quanto aos meios de investigação, trata-se de um estudo de caso, de natureza empírica e caráter qualitativo.

Optou-se pela abordagem qualitativa, já que o objetivo é compreender e explorar o significado que os participantes atribuem à realidade pesquisada, de acordo com Creswell (2010), preocupando-se “em desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos” (ZANELLI, 2002, p. 80). Adotou-se o recorte transversal, uma vez que a coleta de dados em um único ponto no tempo mostrou-se adequada para a consecução dos objetivos da pesquisa (VERGARA, 2004).

4.1 Estratégia de pesquisa

Quanto à estratégia de pesquisa “estudo de caso”, trata-se do estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, sem separá-lo do seu contexto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento; podendo ser utilizados múltiplos procedimentos de coletas de dados (GIL, 2017, p. 37). A especificidade do estudo de caso não está centrada nas formas de pesquisa empregadas, mas no tipo de questão a ser respondida, focada no individual, no específico do objeto estudado que podem ser instituições, pessoas, programas, entre outros (GODOY, 2006). De acordo com a autora, embora nem sempre tenha um caráter etnográfico, num estudo de caso, espera-se uma descrição densa do fenômeno em questão. Através de um enfoque indutivo no processo de coleta e análise de dados, o pesquisador deve procurar desenvolver conceitos e compreender padrões em vez de verificar hipóteses, modelos ou teorias. O pesquisador deve ter um olhar holístico sobre a situação e estar atento para o aparecimento de novos significados que façam com que ele repense o que está sendo investigado.

Pelo exposto, fica clara a adequação desta pesquisa, como um estudo de caso que busca “responder questões sobre processos (“por que” e “como” as coisas acontecem), assim como a questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que acontece numa

determinada situação” (GODOY, 2006, p. 127). É adequado também porque o presente estudo buscou entender um fenômeno social contemporâneo e complexo, sobre o qual o pesquisador não tem nenhum controle, de uma perspectiva holística e do mundo real, objetivando tecer uma descrição ampla e profunda deste fenômeno (YIN, 2015).

Um estudo de caso pode ser elaborado de diferentes perspectivas (GODOY, 2006). Pela conceituação dada pela autora, pode-se dizer que o presente estudo de caso é descritivo e interpretativo. É descritivo por fazer um relato detalhado do fenômeno estudado, ilustrando sua complexidade e aspectos envolvidos; interpretativo pois, além da descrição do fenômeno, são encontrados padrões nos dados e desenvolvidas categorias conceituais (teoria) que confirmam, ilustram e algumas vezes se opõem à teoria.

Embora este estudo tenha um caráter exploratório-descritivo, as estratégias investigativas foram estruturadas, detalhadas e densamente descritas a ponto de que os achados aqui possam, em alguma medida, ser extrapolados ou transferidos para outros contextos, provendo experiência vicária aos leitores, podendo ter interesse além do caso específico (GODOY, 2006; YIN, 2015). Essa generalização é definida por Yin (2015) como “generalização analítica”, que é uma oportunidade de lançar luz empírica sobre conceitos ou princípios teóricos para situações concretas:

“Em outras palavras, a generalização analítica pode ser baseada tanto em (a) corroboração, modificação, rejeição ou, de outra forma, avançar conceitos teóricos que você referiu no projeto do seu estudo de caso quanto em (b) novos conceitos que surgiram com a conclusão do seu estudo de caso” (YIN, 2015, p. 44).

No que se refere à confiabilidade, “os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada” (GODOY, 2006, p. 127). Silva (2000) explica que, apesar de suas limitações, justifica-se em virtude da profundidade dos resultados que ele possibilita.

Godoy (2006, p. 125) esclarece, de forma sintética, os aspectos necessários para a realização de um estudo de caso, conforme descrito no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**:

Quadro 10 – Unidade de Análise

Unidade de Análise	
Onde observar	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
Quando observar	Ano de 2022
Quem observar	Servidores teletrabalhadores de primeira Instância
O que observar	Impacto na QVT pela adoção do teletrabalho
Como observar	Entrevistas Semiestruturadas, análise documental
Tempo de Coleta	Janeiro/fevereiro
Pontos Chave	Bem-estar, mal-estar no trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Godoy (2006)

Dentre as cinco justificativas para escolha de um estudo de caso único — caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal — Yin (2015), o presente estudo justifica-se pelo fato de o caso ser crítico, pois se pretende contribuir com a formação do conhecimento e da área confirmando, desafiando e ampliando a teoria, e ser comum, ou seja, trata-se de circunstâncias e condições de uma situação cotidiana.

4.2 Seleção dos Sujeitos de Pesquisa

O universo de pesquisa é composto por 323 teletrabalhadores, abrangidos pela Portaria Conjunta n.º 493/PR/2016, do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Foram selecionados de forma aleatória oficiais judiciários da primeira instância utilizando o critério de acessibilidade e conveniência (VERGARA, 2004).

Utilizou-se a técnica denominada “bola de neve”, em que “o convite aos entrevistados deve ser precedido por um contato realizado através dos canais naturais nos quais o sujeito desenvolve sua atividade” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 309). Foram entrevistados treze servidores até o momento que atingimos a saturação, momento em que a aquisição de

informação se tornou redundante, Godoy (2006), e em que existiu segurança empírica de que “não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 309).

Quanto ao perfil dos sujeitos de pesquisa, são servidores públicos, estáveis e em regime de trabalho de trinta horas semanais. A renda familiar média é superior a oito salários-mínimos, com nível superior de escolaridade, sendo que nove, de um total de 13 entrevistados, possuem especialização. Onze deles são mulheres. Oito são teletrabalhadores há mais de quatro anos, e apenas dois são teletrabalhadores por menos de dois anos. Três estão no regime híbrido. São pessoas com idade superior a 31 anos, mais de quatorze anos de profissão, e com núcleos familiares pequenos, com no máximo dois filhos. Essa descrição demonstra que os sujeitos da pesquisa fazem parte de um perfil de mão de obra qualificada. Também não há precarização no sentido de remuneração abaixo das exigências profissionais, desamparo legal trabalhista, insalubridade ou vulnerabilidade. Quanto ao contexto de produção de bens e serviços, identifica-se no teletrabalho uma mescla entre o contexto originário da unidade judiciária com o ambiente doméstico. Nesse sentido, o teletrabalho traz elementos novos para a EAA_QVT.

O acesso aos servidores foi facilitado pelo fato de este pesquisador compor o quadro de servidores teletrabalhadores do TJMG.

4.3 Procedimentos e instrumento de coleta de dados

A coleta de informações foi realizada por meio da realização de entrevista em profundidade (GODOI; BALSINI, 2006; GODOI; MATTOS, 2006). Trata-se de “um tipo de entrevista, normalmente não estruturada e em um ambiente sem restrições, que encoraja o respondente a falar bastante, compartilhando o máximo de informações possível” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 607). Isso quer dizer que há uma preocupação com as experiências, ideias, valores e aspectos simbólicos dos entrevistados, buscando a construção de um quadro complexo e dinâmico não só de fatores concretos, mas cognitivos do sujeito, bem como de sua vivência.

A entrevista seguiu um roteiro, mas sem ser rígida, sem impedir que o entrevistado se expressasse em termos pessoais ou seguisse uma lógica diferente do entrevistador. Foi usada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como ele interpreta aspectos do mundo (GODOY, 2006). A entrevista semiestruturada se adequa a situações em que o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e “delicado”, possibilita que os entrevistados

discorram e verbalizem sobre suas reflexões a respeito do tema apresentado além de ter por objetivo capturar a compreensão do mundo do entrevistado, os significados por ele atribuídos às questões e situações relativas ao tema estudado, na construção de suas opiniões e suas crenças (GODOY, 2006; YIN, 2015).

Para a sua construção, utilizou-se a parte qualitativa do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho IA_QVT por Ferreira (2012) composta por quatro questões. A parte qualitativa do IA_QVT permite identificar a concepção que os trabalhadores têm de qualidade de vida no trabalho bem como as principais fontes de bem-estar e mal-estar no contexto organizacional em que se encontram (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015). Outras cinco questões foram construídas com base nos fatores constituintes da QVT (FERREIRA, 2012). As quatro questões restantes levaram em consideração a motivação dos servidores para adotar o teletrabalho, sua rotina de trabalho, os impactos da pandemia do Coronavírus e quais aspectos específicos do teletrabalho facilitam ou dificultam a execução das tarefas. Cabe salientar que o instrumento desenvolvido por Ferreira (2012), base para a construção desse roteiro, refere-se à QVT, e não à QVT no teletrabalho, motivo pelo qual foi adaptado de acordo com os resultados da pesquisa bibliográfica referente ao teletrabalho. As entrevistas também incluíram dezenove questões fechadas com a finalidade de traçar um perfil sociodemográfico dos servidores. A sua versão final encontra-se no Apêndice 1.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas a partir de cinco categorias baseadas nos fatores constituintes da QVT, quais sejam: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento profissional e Elo Trabalho-Vida Social. Estas categorias também sofreram modificações conforme os resultados da pesquisa bibliográfica. Ademais, constatou-se, a partir do processo de análise e interpretação, a necessidade de criação de mais uma categoria referente à Legislação. O resultado das alterações encontra-se no Apêndice 2, que traz o quadro original da EAA_QVT acrescido dos fatores identificados na literatura e na análise de resultados como constituintes da QVTT.

As entrevistas foram feitas via Zoom. Os relatos foram registrados por meio de gravação digital, mediante a autorização dos participantes, obtida via preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) presente no Apêndice 3. Pelo previsto nos parágrafos III e VII do artigo 1º da Resolução 510/2016, que regulamenta as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, não foi necessário que a presente pesquisa fosse registrada nem avaliada pelo sistema CEP/CONEP (2016).

As falas dos participantes, registradas em vídeo e áudio, foram transcritas literalmente e compuseram um *corpus* de 153 páginas. Visando à manutenção do sigilo das respostas, foram

criados e atribuídos códigos para a análises dos dados, com a mudança do nome dos entrevistados. A transcrição das gravações, que tiveram duração total de 701 minutos, foi feita inicialmente com a ferramenta Reshape. Após este processo, as entrevistas foram ouvidas novamente pelo autor da pesquisa, para que as transcrições fossem corrigidas e completadas quando necessário.

Os documentos que trazem informações sobre o Teletrabalho no TJMG e sobre o órgão em si, como portarias, resoluções, leis, jurisprudência, relatórios técnicos, e demais documentos, são todos de domínio público. Não houve nenhum tipo de contribuição ou influência do órgão na construção deste estudo; consultado, o setor responsável manifestou ciência acerca do estudo.

4.4 Análise dos dados

Os dados nesta fase foram tratados pela análise de conteúdo, que pode ser definida como uma técnica para o tratamento de dados que possibilita descrever sistemática, objetiva e quantitativamente o que foi dito a respeito do tema (MARCONI; LAKATOS, 2017). Trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Bardin (2011) organiza tal análise em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise o material analisado foi organizado para que se torne operacional, sistematizando as ideias iniciais de forma a conduzir a um esquema de etapas que serão feitas posteriormente. É a organização propriamente dita, por meio de quatro etapas: leitura flutuante (que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se conhece o texto); escolha dos documentos (demarcação do que será analisado); formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores (determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise).

Já a exploração do material consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração de acordo com regras previamente formuladas, com a finalidade de tornar significativos os dados brutos, transformando-os por recortes em unidades de registros e de

contexto, agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. Finalmente, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os resultados brutos são interpretados de maneira a serem significativos e válidos. Tal processo é feito por meio de operações estatísticas, provas de validação, síntese e seleção de resultados, com outras orientações para uma nova análise ou utilização dos resultados com fins teóricos e pragmáticos.

Para análise de conteúdo não foi utilizado nenhum *software* de pesquisa qualitativa. A escolha por não utilizar softwares se deu pelo fato de que as categorias foram pré-determinadas seguindo os fatores constituintes da QVT, de acordo com o modelo de EAA_QVT de Ferreira (2012) presente no Apêndice 2. Assim sendo, ao passo que as falas dos entrevistados eram analisadas, seu conteúdo era encaixado em uma das cinco categorias. Tal fato, contudo, não impediu a criação de uma nova categoria: legislação. Esta mereceu um espaço à parte, dadas a frequência e a relevância com que apareceu na análise.

Apresenta-se no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados:

Quadro 11– Caracterização do estudo e procedimentos metodológicos

Tipo	Teórico-empírico
Natureza	Exploratória e descritiva
Recorte Temporal	Transversal
Abordagem	Qualitativa
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Caso
Técnica de Pesquisa	Entrevista Individual
Registro de Dados	gravações e de gravações
Instrumento	Roteiro Semiestruturado
Levantamento e Coleta de dados	Validação, Agendamento e Aplicação
Tipo de Material	Transcrição das entrevistas
Seleção dos Sujeitos de pesquisa	Conveniência e disponibilidade
Participantes	13 teletrabalhadores do TJMG
Análise de dados	Análise de Conteúdo
Paradigma Epistemológico	Funcionalista

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, mas antes é necessário que algumas questões sejam esclarecidas, para que não reste dúvida quanto ao caminho investigativo trilhado. A primeira delas é que o teletrabalho é encarado como uma forma flexível de trabalhar. Parte da literatura o trata como inovação do trabalho em si, configurando um trabalho novo propriamente dito. Neste estudo, no entanto, ele é visto apenas como uma forma diferente de executar o trabalho, no sentido de que o trabalho desenvolvido presencialmente no fórum, embora haja limitações, é o mesmo de quem o executa em casa. Assim sendo, faz sentido utilizar a EAA_QVT, que foi desenvolvida numa análise de situações presenciais. Isso, contudo, não impediu a criação de uma nova categoria e a inclusão de novos fatores no processo de interpretação dos dados.

O segundo ponto refere-se às questões incluídas na análise, que fogem do escopo da EAA_QVT. Inicialmente, foi feito um questionário sociodemográfico para traçar o perfil dos sujeitos de pesquisa, logo após, foi criada a primeira questão que se refere à rotina do teletrabalhador. Tal questão se justifica exatamente pelo fato de que a EAA_QVT foi desenvolvida em situações de trabalho presencial, fazendo-se necessária a inclusão de uma questão específica para investigar como o trabalho é administrado no ambiente doméstico. Afinal, na literatura, um dos fatores mais agudos é a adequação da rotina pessoal à profissional coexistindo no ambiente doméstico (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; NEDELCO, 2020).

Mais uma questão incluída, que foge ao escopo da teoria adotada, refere-se aos impactos causados pela pandemia da COVID-19. A pesquisa foi iniciada antes de sua ocorrência, mas seus desdobramentos trouxeram reflexos importantes para a modalidade (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Outra questão versa sobre a motivação, considerada pelo fato de que, para o teletrabalho no TJMG, há o princípio da voluntariedade, segundo Salas (2017), ou seja, trata-se de uma opção, e não uma obrigatoriedade. Logo, supõe-se que as motivações pela sua adoção, ou não, afetam a satisfação e a percepção quanto ao bem-estar e mal-estar do trabalhador (ALBUQUERQUE *et al.*, 2015; ALVES, 2010; TREMBLAY, 2002).

A última questão dedica-se a aspectos específicos do teletrabalho que influem negativa ou positivamente na execução das atividades (BARROS; SILVA, 2010; OLIVEIRA; KEINE, 2020; PARDINI *et al.*, 2013; ROSENFELD; ALVES, 2011; SCHMITZ; LEAL; FILARDI,

2020). Essa questão foi incluída na análise pelo fato de que o teletrabalho, sendo uma forma diferente de trabalhar, traz consigo particularidades que poderiam passar despercebidas quando o entrevistado fosse questionado sobre as cinco categorias constituintes da QVT. Além disto, muitas das reclamações referentes ao teletrabalho também estão presentes no trabalho presencial, como, por exemplo, o sobretrabalho e o isolamento social, sendo necessário indicar conflitos novos trazidos pela modalidade.

A teoria EAA_QVT de Ferreira (2012) não abrange a questão contratual legal (BORGES; BARROS; MAGALHÃES, 2020). Acredita-se que isto pode ser explicado pelo fato de que os estudos a partir dos quais ela partiu foram feitos predominantemente em instituições públicas, que, como no TJMG, possuem legislação própria, com condições diferenciadas aos servidores, como a estabilidade, o provimento de cargo por concurso público, o expediente de 30 horas semanais, entre outros. Entretanto, para uma análise completa sobre o teletrabalho, é necessário que se entendam as normas legais definidas, conforme Pyöriä (2011), o que se pôde comprovar pelos resultados que se seguem.

Na seção 5.1, são apresentadas as percepções dos participantes sobre as condições de trabalho; na seção 5.2, constam as percepções sobre a organização do trabalho; a seção 5.3 retrata como se dão as relações socioprofissionais nesse contexto; a 5.4 abrange as percepções acerca do reconhecimento e crescimento profissional; na penúltima seção, 5.5, são apresentados os elos entre teletrabalho e vida social; e, na última, 5.6, têm-se as questões legislativas.

Originalmente, as secretarias e gabinetes da primeira instância do TJMG compõem o contexto de produção de bens e serviços. Como visto no capítulo 3, trata-se de unidades do judiciário de primeiro grau mineiro, em que os processos da justiça comum tramitam. Entretanto, este contexto sofre modificações no teletrabalho, tendo em vista que o local de execução das atividades passa a ser, parcial ou integralmente, o ambiente doméstico.

Vale relembrar que a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) feita neste estudo de caso no nível macroergonômico utilizou-se das questões abertas do Inventário de Avaliação de Qualidade de vida no Trabalho (IA_QVT), complementadas com questões voltadas para o contexto do teletrabalho. No nível microergonômico, avaliou-se o Custo Humano do Trabalho (CHT) e o modo como os trabalhadores lidam com as exigências do contexto de trabalho utilizando as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs).

Passando para análise dos resultados, entre as motivações dos servidores para a adoção do teletrabalho, estão a possibilidade de proximidade com a família, que envolve acompanhar o cônjuge, e a vontade de promover um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A tranquilidade de dedicar-se aos filhos e estar perto do(a) companheiro(a) faz com que os

trabalhadores busquem o teletrabalho (BOONEN, 2003; NOHARA *et al.*, 2010). Tal possibilidade tem um significado especial para as mulheres (BAILEY; KURLAND, 2002; NOHARA *et al.*, 2010).

Na verdade, não foi uma opção ... como necessidade, necessidade familiar meu ... meu esposo, né? Ele, ele na época, ele precisou de, de trocar de emprego de local de trabalho tá? Então foi ... foi a necessidade mesmo e de fato agradeço muito na época, né ter surgido essa oportunidade aí que era um projeto experimental. (Gabriela)

O início do namoro se deu sempre de longe, o casamento de longe e só com o teletrabalho que eu consegui vir pra cá. (Márcia)

É o que me motivou foi a possibilidade de estar com os meus filhos. (Rosa)

A questão da motivação sofre um viés institucional pelo fato de que os teletrabalhadores no projeto experimental eram escolhidos pelo escrivão, e, na Resolução 973/2021, é prevista prioridade para aqueles que possuam filhos pequenos ou cônjuges que moram em outras cidades. Dos entrevistados, oito servidores ingressaram no teletrabalho com interesse na flexibilidade de moradia, o que faz com que o obreiro possa mudar de casa ou escolher outro lugar para morar (NEDELCU, 2020). Pessoas com outras motivações, como problemas socioprofissionais e a possibilidade de ter um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, também adotaram o programa:

Na verdade, a bem da verdade mesmo, a minha secretaria era um pouco difícil, a minha escrivã era um pouco difícil de trabalhar com ela do presencial, sabe? (Tatiana)

Eu vim por questão de saúde, porque eu sofria um assédio moral muito intenso na vara onde eu tava antes, né? (Amanda)

Para ter mesmo qualidade de vida, pra ficar livre de trânsito, pra ficar livre do ponto que é uma coisa desagradável, pra ficar livre de, desse monte de coisa, de ter aquele horário muito rígido, exatamente pra ter mesmo ... qualidade de vida mesmo, é, mesmo tendo que produzir 20% a mais. (Viviane)

Uma questão decorrente desses vieses é o sentimento de gratidão, como se o teletrabalho fosse um favor concedido pelo tribunal:

Então eu dou graças a Deus ao teletrabalho, né? o Tribunal de Justiça pela oportunidade que ele me deu de ter a minha vida de volta, porque é... o Teletrabalho para mim significa isso, eu voltei a viver. Eu saí daquela coisa fechada de fórum, e era só isso que era minha vida, fórum e casa, fórum e casa, fórum e casa. (Cecília)

Então foi ... foi a necessidade mesmo e de fato agradeço muito na época, né, ter surgido essa oportunidade aí que era um projeto experimental. (Gabriela)

Se você me permitir, eu vou até bater nessa tecla, eu, eu acho a diferença que o teletrabalho fez na minha vida, é assim, é da água pro vinho, é uma coisa, eu sou eternamente grato mesmo. (Flávio)

Como o teletrabalho possibilitou a resolução de problemas pessoais complexos, a percepção positiva quanto ao programa foi ressaltada. Tal percepção tende a gerar comprometimento e uma pré-disposição a favor do teletrabalho. No interior desse sentimento de gratidão, estão as benesses da flexibilidade e autonomia que provocam bem-estar e satisfação, e conseqüentemente aumento do comprometimento organizacional (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012; GOLDEN, 2006).

5.1 Condições de Trabalho

As condições de trabalho contemplam elementos relacionados ao ambiente físico de trabalho, tais como equipamentos arquitetônicos, ambiente físico, instrumental, suporte organizacional, entre outros (FERREIRA, 2012). Para fazer parte do teletrabalho no TJMG, os servidores precisam assinar uma declaração de ambientação e tecnologias adequadas ao teletrabalho, afirmando que dispõem de espaço físico, mobiliário e equipamentos de informática adequados e que atendam às exigências ergonômicas do TJMG. É possível notar em suas falas a preocupação em recriar uma estação nos moldes da estação do tribunal, com duas telas, cadeira ergonômica, um espaço adequado e com a possibilidade de imprimir o gosto pessoal em alguns aspectos.

Olha, eu procurei... eu comprei uma mesa adequada, comprei uma cadeira adequada, comprei até o computador, porque eu só tinha um notebook ruim. Então eu organizei... eu tentei fazer mais parecido possível com que eu tinha lá no trabalho presencial. (Sarah)

Eu comprei, eu fiz tudo dentro dos padrões que o Tribunal exigiu. (Cecília)

Às vezes no, no fórum que tá muita coisa assim, não sei se como é que você sente ou se sentia dentro do, mas, assim, quando tem muita coisa em cima de mim, eu não consigo igual aquele monte de estante, papel e coisa me dá uma certa.. é gastura daquilo. [...] aí eu faço do meu jeito. (Amanda)

Eu consegui é... montar em casa que não sei o pessoal do interior se passa dificuldade com internet, às vezes não tem a mesma qualidade que a gente tem acesso aqui em Belo Horizonte, mas aqui em questão de internet, é, o acesso é bem tranquilo questão de, de ergonomia também consegui montar um espaço que às vezes me atende até melhor do que eu tinha no fórum mais confortável para mim do que era no fórum. (Rui)

O Tribunal tem um instrumento, tem uma, uma ferramenta lá que não te deixa abrir determinados sites e, e muitas vezes você precisa porque você precisa ler por exemplo um, um artigo científico e muitas vezes, ele não te deixA abrir em casa, eu não tenho esse problema, abre o que eu quiser aqui e leio todos os artigos e posso, né? É ... melhorar minha fundamentação, é tendo esse acesso, né? Que lá eu não tenho. (Rosa)

Então, assim, é realmente diferenciada a pessoa trabalha, produz melhor e produz melhor por isso porque ela tá no horário dela no ambiente que ela quer estar eu acho que isso é uma diferencial, né, à toa que o povo lá da... da Microsoft, né, esse povo todo é milionário e tudo por isso, porque incentiva esse tipo de.. de trabalhador, né? Que a pessoa trabalha lá, quando quer, com a roupa que quer do jeito quer, né? De não ter tanta regra assim, tanto horário, então... essa flexibilidade acho que faz muito bem para todo mundo e é ... é visível na produção, né? o teletrabalhador, a pessoa que tá no teletrabalho, com certeza mais que a pessoa que tá presencial, né? Que eu acho que é o objetivo de toda empresa, né? (Viviane)

A percepção dos servidores é a de que a estação montada em casa é igual ou melhor à que eles têm nas secretarias. Como se pode constatar, a casa é ambiente mais relaxado, em que é possível usar roupas mais confortáveis e preocupar-se menos com a aparência (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010). Não que, na visão deles, a estrutura do tribunal seja ruim, mas os servidores podem comprar máquinas mais potentes, ter uma internet melhor e adquirir um mobiliário de acordo com o seu gosto pessoal, além de acessar sites que são bloqueados nas dependências do fórum. O uso de pronomes possessivos é recorrente, o que denota um controle sobre o ambiente de trabalho, a possibilidade de não só fazer do seu jeito, como corrigir questões que incomodavam no ambiente presencial. Essa possibilidade de o sujeito ter liberdade para escolher parte do que compõe o seu ambiente de trabalho é o que Rosenfield e Alves (2011) chamam de autodeterminação do trabalhador. Verificou-se que essa liberdade de escolha e ajustes à subjetividade do trabalhador se refletiu diretamente no prazer no trabalho.

Ademais, como visto nos relatos anteriores, não há divisão do espaço de trabalho com colegas de trabalho. Isso faz com que não haja desorganização, barulho, interrupções ou conflitos fruto da convivência pessoal ou do atendimento ao público no balcão inerentes ao ambiente de secretaria. Essa menor interdependência e maior autonomia na execução das atividades aumenta a satisfação no trabalho (FONNER; ROLOFF, 2010; GOLDEN; VEIGA, 2005). As condições de trabalho também são influenciadas pela desnecessidade de deslocar-se para o trabalho. Os trabalhadores são poupados de poluição sonora e visual, adversidades climáticas, violência, de acordo com Chiaretto, Cabral e Resende (2018), Golden (2006) e

Schmitz, Leal e Filardi (2020), economizando energia física, mental e emocional, o que aumenta os níveis de bem-estar.

É... são 25 Km de deslocamento ida e 25 voltas, né? (...), ah distância, né, o tempo se gasta é um tempo que você perde, você poderia estar trabalhando e você tá em deslocamento. (Rosa)

Não suporto o trânsito de ... (cidade), eu tive uma crise de pânico no trânsito de largar meu carro no meio da rua. É, enfim, eu... tava sendo um esgotamento muito grande. Então isso para mim assim ... a qualidade de vida para mim é uma melhora sensacional, sem comparação hoje, se eu tiver que voltar pro, pro presencial, eu não volto mais, eu aposento, eu não continuo trabalhando mais. (Viviane)

É questão de, de barulho mesmo de, do clima às vezes o ambiente da secretaria, num, num... às vezes tá no calor, é calor demais, e na secretaria tem muita questão do telefone que tá o tempo inteiro, sabe? o tempo inteiro cê ter que tá ali, atender telefone, tirar dúvida, os estagiários, eles têm que ter o nosso auxílio. Então você tá presencialmente, você ajuda muito estagiário, para seu serviço e vai ajudar, então, eu acho que, quando cê tá em casa, cê não tem esse tipo de interferência assim, é mais fácil controlar. (Gisele)

Faço o meu ambiente, né? Então eu não sou incluída no ambiente, né? Eu faço o meu ambiente, então eu tenho silêncio, tenho, né? Que no presencial você não escolhe, né? é aquela mesa, é aquela máquina é aquele ... aquele estado, né? é calor é frio é... N, N fatores assim, né? (Márcia)

É de tá no meu ambiente, né? Usufruindo das minhas coisas, por exemplo. O laptop é meu, né? Eu não tenho que dividir mesa com ninguém. ... Não tem essa interferência e tal, isso pra mim é muito bom porque eu sou tipo pessoa que tem apego mesmo a ... a forma das coisas, entende? A ... a forma de organizar as coisas então quando eu tô dividindo ... espaço de trabalho com outras pessoas, e há interferência, isso me causa um pouco de desconforto, (...) Eu tenho a minha própria cadeira que a cadeira que eu escolhi, enfim coisas assim muito básicas mesmo, né, que geram que gera conforto tanto físico quanto psicológico, né? Pra trabalhar. (Rosa)

O que eu acho que facilita é que eu não tenho que pegar o ônibus, então, e eu não tenho que tirar uma parte grande do dia nessa atividade aí, que é me organizar para poder ir pra.. é, essa liberdade de tempo eu acho, liberdade de tempo também, de eu poder marcar um compromisso um horário que seria o meu horário de trabalho presencial, eu acho que é isso. (Sarah)

O ambiente, então, é feito para apenas um indivíduo, e pelo próprio indivíduo, não há preocupação com aluguéis, administração e construção de imóveis, adequação das instalações prediais, elevadores, saídas de emergência por exemplo. Isso causa um impacto nos custos da organização, e no dispêndio com a administração do patrimônio no caso dos órgãos públicos.

Bom no meu caso eu, eu comprei, né? Comprei um novo computador. É, comprei mesa, comprei a cadeira coisas que eu não tinha então eu comprei né, uma escrivaninha direitinho, comprei mesa, comprei a. E aí eu acho que seria aí uma, uma sugestão até pro tribunal. É como ele por exemplo, né? O auxílio-

transporte que é corretíssimo retirar. Se você não tá deslocando, você não tem direito ao auxílio, ele transformaria, esse auxílio-transporte em um auxílio aí de custo (...) então o tribunal poderia fazer esse tipo de ajuda de custo assim uma sugestão, né? De de tirar lógico, acho certíssimo tirar o auxílio transporte, não é correto, mas é, daria esse outro tipo de auxílio aí a, a teletrabalhadores, a servidores, porque de fato, a gente diminuiu muito o custo do próprio tribunal, né? No fórum, nas comarcas. (Gabriela)

Os sindicatos até por sugestão... é sugestões nossa ... tentou viabilizar junto ao tribunal converter esse auxílio, em algum... o sindicato tentou que em substituição esse transporte implementado algum de teletrabalho, né? Para ajudar com a manutenção de equipamento, né? Internet e tudo mais não ... não foram atendidos no pleito, então as expensas são todas mesmo pro teletrabalhador. (Rui)

Os custos para aquisição, manutenção dos equipamentos tecnológicos e infraestrutura necessária correm exclusivamente por conta dos servidores. Não há nenhuma ajuda de custo por parte do tribunal. Também não há suporte técnico para *hardware*, apenas *software* e somente para os programas do tribunal. Há, portanto, a transferência do ônus financeiro inerente à atividade laboral para o trabalhador, o que entra em conflito com a garantia constitucional da alteridade. Como preceitua Costa (2005), essa transferência de custos pode ser entendida como uma espécie de *joint venture* entre o trabalhador e a organização, em que ambos arcam com sua parte. A economia financeira por parte da organização é na verdade, em parte, transferência de ônus para o trabalhador.

Nesta categoria pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências físicas, constatou-se que há obrigatoriedade de adequação do ambiente, que, segundo os relatos, foram atendidas por todos neutralizando, pelo que parece, a necessidade de EMICs. O teletrabalho também traz novos fatores ao trazer o trabalho para o ambiente doméstico, nessa categoria são promotores de bem-estar ao promover e possibilitar conforto, relaxamento, desnecessidade de deslocamento, gosto pessoal na montagem da estação de trabalho, entre outros. O maior controle do ambiente e a prescindibilidade de dividir o espaço com colegas de trabalho também auxiliam na desnecessidade de EMICs em situações de desorganização, barulho e conflitos oriundos da convivência pessoal. De certa forma, pode-se dizer até que houve reflexo nas EMICs quanto a exigências afetivas com os colegas de trabalho, amenizando-as ou tornando-as desnecessárias. Em relação à transferência de custos, os servidores manifestaram a necessidade de adotar EMICs coletivas com o acionamento do sindicato, mas efetivamente não houve relato de nenhuma estratégia ocasionando a permanência de mal-estar.

5.2 Organização do Trabalho

O primeiro fator identificado na organização do trabalho é a flexibilidade. Os trabalhadores narram de forma positiva a possibilidade de trabalhar em horários diferentes e poder encaixar outras atividades durante o período laboral. A única modalidade identificada foi o trabalho no próprio domicílio. Em geral, adotam-se dois períodos de trabalho: o primeiro, que se inicia pela manhã, horário em que o PJE está mais estável, sendo o intervalo de trabalho mais longo. Normalmente, o segundo período de trabalho, quando necessário, é para, além de cumprir a produtividade exigida, coincidir com parte do expediente forense que é de meio dia às dezoito horas.

É, normalmente eu trabalho um pouco na parte da manhã, aí eu dou uma parada assim de 11 horas, vô cuidar das tarefas domésticas e depois na parte da tarde, depois assim mais ou menos de 14 horas eu volto a trabalhar mais um pouco, e assim excepcionalmente eu trabalho à noite, quando não dá para trabalhar mais cedo, né, eu trabalho à noite.[...] Eu acho a questão da flexibilidade de horários muito bom, sabe, é o fato das vezes eu não consegui é... trabalhar naquele horário, eu posso trabalhar em outro é.. eu acho isso muito bom. (Gisele)

Bom, para o teletrabalho, devido ao seu próprio sistema, o ideal é trabalhar pela parte da manhã, então sempre começo mais cedo, tá? em torno de... seis às sete horas da manhã, eu prefiro trabalhar render meu serviço nesse horário e aí porque que na parte da tarde tem a questão do sistema mesmo que ele fica mais pesado e cai ... mais lento, e se for necessário também eu retorno à noite ou fim de tarde, geralmente eu faço isso, eu trabalho na manhã e fim da tarde. (Gabriela)

É basicamente bem dividido o período da manhã e da tarde, costuma à tarde ficar um pouquinho mais ... costumo chegar às vezes à tarde e trabalhar perto de 4 horas assim quando ... Principalmente quando na parte da manhã não rende muito, né? Porque eu não tô sozinho em casa na parte da manhã aí com criança também aí rende menos, aí à tarde que eu tô sozinho, às vezes eu costumo ficar umas quatro horas, além do que eu fiquei de manhã. (Rui)

Mas há quem trabalhe em horários pouco usuais:

Normalmente a rotina de trabalho inicia 6 horas da tarde 6, 6:30 e eu vou até meia-noite e meia, uma... 1:30. E às vezes começa mais tarde também. Início umas sete, até umas sete e meia, eu tô ... e adentro um pouquinho o início da madrugada, mas é para mim é o meu horário que é o melhor funciona, sou bem produtiva nesse horário, o sistema voa nesse horário, né? Então eu não

me irrita, né? Não fica bolinha girando caindo toda hora, isso me atrapalha um pouco o rendimento e a paciência, né? (Márcia)

A flexibilidade e o fato de estarem em casa possibilitam que o trabalhador tenha intervalos de descanso mais confortáveis, trabalhe em turnos em que se sente com mais energia, e em alguma medida respeite as suas condições psicológicas, de disposição, de vontade, podendo produzir menos em um dia em que não estiver muito bem, e compensar nos dias nos quais apresenta mais disposição. Tais indicativos corroboram diversos estudos que demonstram que a flexibilidade de horário e local é potencializadora do bem-estar, qualidade de vida, satisfação e tranquilidade (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; FONNER; ROLOFF, 2010; GOLDEN, 2006; NEDELCO, 2020; ROSENFELD; ALVES, 2011; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020; TASKIN; CAESENS; DONIS, 2019).

Você pode realmente trabalhar no momento em que você se desenvolve mais no momento em que você tá mais tá, com mais energia para trabalhar porque as pessoas são diferentes, né? (..) e o teletrabalho nos dá essa possibilidade de ser altamente produtivos, porque eu sento pra trabalhar na hora que eu tô com toda energia, né? (Rosa)

Depende realmente da quantidade de despacho, depende em que pé eu tô, seu eu tô mais animada ou não que aí, né? Tem dia que tá fluindo bem, então já aproveito e já dou uma zerada naquilo. (Viviane)

Ahhh ... eu acho que é a flexibilidade mesmo, eu não estar atrelado assim a um horário certo que eu tenho que, né? ... tem que cumprir, de eu saber que eu posso talvez nem no dia nem deu para trabalhar naquele dia, mas eu posso compensar o outro. (Gisele)

Bem-estar? o tempo livre, poder administrar esse tempo, eu mesmo faço meus horários, isso que me... me dá mais uma sensação de mais... de bem-estar mesmo. (Sarah)

É isso, essa flexibilidade, é, poder organizar minha vida, né? da melhor forma. Eu acho que é isso mesmo. (Tatiana)

No entanto, trabalhar em casa também traz seus desafios para a organização do trabalho do servidor. O primeiro deles é justamente por conta da rotina flexível. Nem sempre é simples conciliar os afazeres pessoais e domésticos com os profissionais, Primeiro porque o ambiente doméstico não libera o indivíduo totalmente das interferências do ambiente corporativo, de acordo com Barros e Silva (2010) e traz armadilhas que levam o trabalhador à distração (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018). Entretanto, no TJMG, as percepções são majoritariamente positivas quanto a stress, invasão do ambiente doméstico ou permeabilidade entre vida pessoal e profissional, contrariando grande parte das pesquisas nessa área, conforme Araújo (2020), Barros e Silva (2010), Costa (2005), Lima e Bridi (2019) e Nohara *et al.* (2010)

que apontam para jornadas pessoais e profissionais sem clara delimitação. Ainda assim, houve ressalvas quanto aos pontos negativos.

Agora tem um pouco de dificuldade, às vezes eu tô em casa, eu não consigo assim ... isolar no quarto e só trabalhar, que às vezes alguma coisa, alguma tarefa doméstica, que atrapalha o meu trabalho, eu tenho um pouquinho, mas ainda assim eu acho que o ... o teletrabalho compensa muito. (Gisele)

O segundo é administrar a rotina dos filhos com o trabalho. Esse fator, embora seja um desafio, é visto positivamente pelos servidores, que podem se dedicar melhor a seus cuidados contrariando estudos como os de Costa (2007) e Tremblay (2002), que apontam que a proximidade da família e a liberdade de horário não significam mais tempo para cuidar dos filhos.

Eu tenho um filho de 6 anos e eu preciso fazer alguma coisa em casa, alguma assistência, normal, às vezes dar um banho pra ir pra escola, então eu trabalho pela manhã, mas com essas interrupções é... dentro de casa, é procuro acordar um pouco mais cedo pra exatamente dar uma evolução no trabalho e levo ele na escola e retornando da escola, eu termino as minhas atividades no teletrabalho. (Fábio)

Na parte da manhã eu consigo praticamente ir a manhã toda, praticamente todo dia, aí na parte da tarde, oscila, porque as atividades do meu filho me interrompem, mas, quando ele tá pra escola, é mais fácil de ir direto. (Dayane)

Em relação ao horário de trabalho, sobretrabalho e carga de trabalho, com exceção dos momentos de instabilidade do sistema, nota-se que, embora alguns tenham enfrentado dificuldades no início do programa, a rotina para manter a produtividade não ultrapassa o expediente em horas de um dia normal:

Eu faço as minhas eu faço seis horas que seria o horário do, do presencial que é o que dá para fazer minhas tarefas todas, né? (Tatiana)

Ah, eu procuro sempre trabalhar na parte da manhã, né? Trabalhar 6 horas seguidas, né? Então eu começo ali em torno de, sete, sete e meia, e procuro e a minha meta é fazer as seis horas e não extrapolar às vezes acontece, mas é muito raro, sabe? Então eu tenho essa, essa minha rotina. (Amanda)

Eu só fiquei muito preocupada, porque eu não tinha muita ideia da produtividade, como seria então muito grande de zerar o trabalho e é muito difícil por causa do volume, então no começo eu tive bastante ansiedade aí quando foi passando o tempo eu fui conferindo a produtividade, foi dando para eu ter uma ideia quanto fazer por dia para atingir a produtividade. E aí agora eu já considero que eu tô completamente organizada. (Sarah)

No início foi aquela coisa louca, de trabalhar de manhã até de noite, de não fazer nada, de não sair pra nada, de não fazer nada, trabalhar final de semana... porque você acha que não tá produzindo, não tinha... porque você não tem aquela noção de quanto é que você tem que fazer, né? (Márcio)

Essa característica dos servidores públicos se diferencia de algumas situações da iniciativa privada evidenciada em estudos como os de Barros e Silva (2010), Boonen (2003), Costa (2007) e Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) que revelam sobretrabalho. Os servidores, embora tenham trabalho acumulado, conseguem interromper suas atividades no limite da carga horária exigida. Importante ressaltar que não há pagamento de hora extra no teletrabalho do TJMG.

Saindo da rotina e passando para as atividades em si, não se preocupou em adentrar nas tarefas exercidas pelos servidores, por serem muitas e por isso fugir ao escopo da pesquisa referente à QVTT. Os afazeres dos servidores entrevistados, basicamente, podem ser exercidos em dois ambientes da vara. O primeiro é o gabinete, onde o juiz profere despachos, decisões e sentenças. Os servidores que trabalham no gabinete auxiliam o juiz nessas tarefas. O segundo é a secretaria, onde está lotada a maioria dos servidores. Neste ambiente os oficiais judiciários têm como chefe imediato o gerente de secretaria, e praticam atos processuais para que os processos tramitem de acordo com a legislação pertinente. É um serviço cartorário, as tarefas executadas normalmente são a leitura de documentos, juntada de documentos, expedição de documentos e andamentos processuais. A divisão do trabalho é feita basicamente por tarefa, ou por dígito. Tarefas são as etapas que o processo judicial segue no andamento processual. No caso do dígito, que vai de 0 a 9, ele é o sétimo numeral na numeração padronizada do CNJ, exemplo:

NNNNNNN DD AAAA J TR OOOO

Em que N são os sete dígitos que indicam o número de ordem de autuação do processo, sendo N o dígito. D é o dígito verificador que autentica a validade da numeração. A é o ano de início do processo, J identifica o ramo da justiça, TR identifica o tribunal e O a comarca originária do processo. O dígito foi escolhido para divisão dos processos, por ser uma forma equânime de distribuição dos processos distribuídos.

Na minha secretaria é dividido por dígitos, né? Então eu sou responsável é pelo pelos dígitos dois e três são 2 dígitos. Então tudo com respeito a esse dígito, sou eu que faço. E como o meu o meu teletrabalho, ele é, é parcial aquilo que depende, né de estar na secretaria eu faço lá essas coisas, aí eu faço

na secretaria, mais tudo assim tarefas de secretaria tudo, tudo referente aos processos assim. Eu, eu sou responsável pelos dígitos dois e três. (Gisele)

É... no meu caso como eu tô em sistema híbrido indo à secretaria duas vezes por semana e ficando em casa três vezes por semana há um contato bem próximo é... dessa parte presencial, né? Então é, sempre que eu vou até lá eu entro em interação com os meus gestores é com os meus colegas com a as partes, advogados enfim com os jurisdicionados. Então isso é interessante é... no sentido de que você não fica totalmente apartado daquela realidade né? Se eu tivesse por exemplo 5 dias em teletrabalho talvez tivesse sendo gerada aí uma, uma bolha realmente que afastasse dessa realidade Né? É.. muitas vezes é.., apesar de você ter os meios de comunicação para te aproximar é, dessas pessoas que tão lá no ambiente físico. É, não é a mesma coisa. (Rosa)

Como já mencionado, o teletrabalho pode ser integral ou híbrido. No caso do híbrido, o servidor vai alguns dias fisicamente para a secretaria. Esses dias podem ser acordados entre o servidor e o gerente de secretaria. A adoção desse modelo, como apontado por Barros e Silva (2010) e Green, Tappin e Bentley (2017) e constatado neste estudo, ameniza a sensação de isolamento socioprofissional e promove um maior equilíbrio nas relações com os pares e chefia. Há autores que apontam os modelos híbridos como a melhor alternativa para o teletrabalho (BARUCH, 2001; HISELIUS; ARNFALK, 2021). No estudo de Vittersø *et al.* (2003), por exemplo, dois ou três dias de teletrabalho trouxeram melhores níveis de satisfação que uma semana inteira fora do escritório.

Os servidores têm uma visão do trabalho desenvolvido na secretaria como algo repetitivo, burocrático, maçante e sem criatividade. Nota-se uma perda de sentido no trabalho, o que é preocupante porque “as atividades realizadas pelos seres humanos, geradoras de significados, são fontes potenciais tanto de prazer quanto de sofrimento psíquico. Desta forma, para evitar problemas, há que se investir na importância e no sentido do trabalho” (FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012, p. 314). Mas isso, no caso estudado, não se relaciona propriamente ao teletrabalho, parecendo ser uma questão relativa à natureza das tarefas do trabalho do TJ em si, desenvolvidas seja presencialmente ou não. Para os servidores do gabinete, essa percepção muda um pouco, por conta do surgimento de casos novos, complexidade das decisões, necessidade de estudo permanente.

Eu me identifico bastante porque sou servidora de gabinete e gosto da função. (...) Eu é, fiquei lotada alguns anos na secretaria da... da vara é óbvio que eu sempre tentei desenvolver as minhas tarefas lá com total presteza e competência. Enfim, mas não é algo que me satisfazia é, emocionalmente digamos assim, psicologicamente, né? E hoje é algo que me satisfaz, (...). Às vezes as questões são bem complexas e demanda estudo, mas é algo que eu gosto de fazer é algo que me desafia (...). (Rosa)

Bom, a minha... as minhas tarefas são repetidas, eu acho que as coisas lá são mais repetitivas mesmo, mas eu faço... deixa eu pensar eu faço movimentação dos processos quando a gente vai lá e lê as petições, faço juntada de documentos que eles me mandam por e-mail e faço alvarás da secretaria são essas... varia entre essas três coisas que dentro dessas três coisas, são coisas mais repetitivas. (Sarah)

Eu acho que no tribunal não existe novidade, né? Na minha opinião é tudo mais ou menos igual então não, não tem novidade é tudo meio igual mesmo, tem processo que é mais enjoado, mas você tem que ler mais, prestar mais atenção, principalmente nesses casos, né? (Viviane)

O fator de maior destaque na Organização de trabalho, e que toma contornos decisivos, é o relacionado aos sistemas, em especial ao PJE. A informatização processual mudou completamente a forma de tramitação do processo. Quando perguntados sobre quais fatores específicos do teletrabalho os servidores consideravam como facilitadores no exercício de suas atividades, não foram poucas as vezes em que houve confusão entre teletrabalho e PJE, ou que a sigla PJE fosse utilizada no lugar de teletrabalho. Essa confusão é compreensível, tendo em vista que o teletrabalho só é possível pelo fato de o PJE ter sido criado, mesmo que ainda nem todos os procedimentos sejam digitais. Algumas funções mecânicas necessárias nos autos em papel como colar, grampear folha, furar, numerar página, carregar, fazer carga, remessa, colocar em escaninhos etc. não existem mais. Os processos não extraviam ou se deterioram com o tempo. Ganhou-se em acessibilidade e rapidez nos demais andamentos. Tais mudanças são fonte de bem-estar para os servidores, em especial os que têm mais tempo de serviço; servidores que trabalharam em épocas em que não existia sistema veem as inovações como benéficas em grande medida.

Eu gosto muito do PJE, quando chegou o PJE, eu fiquei encantada com o PJE, né? [...] eu tinha toda na secretaria numa tela. Então, você gerenciar uma secretaria pelo PJe é muito bom, (Cecília)

Então, cê, cê ia lá e falava, aí cê colocava conclusão, aí cê escrevia carga pro advogado do autor, era a caneta cê anotava aquilo ali, é muito é, hoje a gente vê, era legal, mas assim como que a gente trabalhava daquele jeito, né? É jurássico, né? Então assim é, essa diferença sabe? De eu tá na minha casa cumprir despacho, expedir alvará, isso é muito legal. Eu gosto muito disso no PJE, essa inovação, né? eu acho isso muito legal. (Viviane)

Ah, o, o processo eletrônico facilitou. Se não fosse ele nem tinha condições, né? De, de ... do teletrabalho ser implantado no tribunal, talvez pra outras profissões, mas para nós é não teria como (Márcia)

Ainda tem que melhorar? Tem, mas acredito eu que esse uso aí, né, o desenvolvimento aí de várias tecnologias aí para auxiliar nossos servidores é o próprio jurisdicionado eu, eu acredito que o acesso ficou maior, né? A facilidade também ficou maior então para você não ter que ir lá é porque hoje

em dia querendo ou não as pessoas têm acesso ao telefone celular, a internet, então fica mais fácil. (Gabriela)

Todo mundo já percebeu que o processo eletrônico funciona muito melhor do que o físico, apesar dos pesares do sistema não tá ainda, né? 100% a gente nem saber se um dia ele vai ser, mas assim, se eu tiver que comparar o trabalho presencial com o processo físico, o trabalho em teletrabalho com o processo eletrônico não tem nem comparação. Entende? Eu que vivenciei as duas coisas (...). Eu não assim para mim não há menor condição de voltar o status quo, né? De voltar aquilo que a gente era antes é inimaginável, é surreal, entende? (...) Como cê ter um carro motor 2.0 e voltar a andar no 1.0 mecânico, entendeu? (Rosa)

Um aspecto negativo do sistema, ainda que receba tantos elogios, é que o servidor fica à mercê do funcionamento do PJE, configurando uma completa dependência tecnológica apontada em estudos como os de (PARDINI *et al.*, 2013; SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). Os benefícios da flexibilidade, e da possibilidade de encaixar outras atividades ao longo do dia são inegáveis e reconhecidas por todos, entretanto, esse equilíbrio depende totalmente do funcionamento do PJE. A indisponibilidade dos sistemas pode ameaçar a performance dos trabalhadores e levá-los à sobrecarga de trabalho ante a necessidade de compensar o tempo perdido (TREMBLAY, 2002). O teletrabalho se diferencia sensivelmente do presencial nesse ponto, à medida que, no presencial, é possível fazer outras atividades na falta do sistema, ou, na impossibilidade de fazê-las, findo o horário de trabalho, o servidor encerra seu expediente e não permanece na secretaria aguardando o sistema voltar.

É a mesma coisa, né? O que dificulta, é o que facilita, o sistema travando, nada é pior que o sistema travando, nada. Acho que todo o resto da pra contornar, agora, o sistema precisa funcionar. (Dayane)

Então, quando tá tudo bem, é bem melhor, mas nessa ... nessas épocas que eu te falei (de instabilidade do sistema), ele (PJE) atrapalha muito a minha vida. Tipo assim, aí eu fico sem, sem fazer uma série de coisas que eu fazia, né? (Tatiana)

Porque a hora que tá que tá lento, eu já paro, eu nem fico me estressando com bolinha rodando, aí eu vou tomo um banho, assisto um filme, espero o... o sistema voltar. (Cecília)

Então aí já tem essa questão, mas é uma questão só do tribunal, né do PJE. É você fica refém que ele não funciona. E aí você não tem horário para trabalhar, não tem horário para nada, desorganiza toda minha vida, (...) já aconteceu tipo assim, eu tava no supermercado, e alguém lá no grupo falar: "voltou" eu largar carrinho de compra e sair, sabe? [...] (Tatiana)

O não funcionamento ou lentidão do PJE se revela, portanto, como a principal fonte de mal-estar do teletrabalho no TJMG. A ansiedade e angústia relatadas pelos servidores em

momentos de instabilidade do sistema é recorrente, pois ela implica horas perdidas, que precisarão de alguma forma serem compensadas em outro momento. Tempo perdido significa menos tempo com outra atividade, tendo em vista que a produtividade não pode diminuir.

É o PJE, quando ele não funciona eu fico refém dele, né? Porque aí é um estresse, (...) eu tenho que cumprir a minha meta, então às vezes, já teve dia de eu trabalhar de manhã de tarde, a noite, né? Quando dava aqueles problemas, é o que me estressa, é isso e um pouco. (Tatiana)

O que mais me chateia no teletrabalho é o fato do PJE, do nosso sistema não funcionar a contento. É ... nós passamos desde 2017 para cá é ... por muitas, muitas mudanças é ... muitas atualizações do sistema e é ... uma expansão meio desenfreada, e isso vem causando é o travamento mesmo. (...) na maior parte do tempo ou ele, ou ele tá completamente travado ou ele tá muito lento, e isso é o que mais é dificulta a... a execução do trabalho e a minha qualidade de vida com relação ao sistema. A gente poderia fluir bem melhor se ele funcionasse bem. (Rosa)

O que causa mais mal-estar...é, existe o problema do, do sistema que às vezes é ... é passa alguns dias sem conseguir produzir realmente é uma ... é uma complicação muito grande. (Flávio)

O principal do teletrabalho é o sistema funcionar, né? Na semana que o sistema funciona perfeitamente, o trabalho flui que é uma maravilha, mas nada mais difícil de lidar que, atrapalha mais o trabalho, que o sistema travando o dia inteiro. (Dayane)

A resolução 973/2021 prevê, em seu art. 17, §4º, que: “não será considerada déficit a impossibilidade de cumprimento da meta de desempenho individual por razões técnicas verificadas pelo gestor da unidade, ao qual caberá, de acordo com as circunstâncias, decidir pela necessidade ou não de compensação do déficit apurado” (TJMG, 2021). Entretanto, em situações de instabilidade do sistema, mesmo que a cobrança por produtividade seja reconsiderada na prática, isso não faz diferença, visto que o serviço destinado a um servidor terá que ser feito por ele mesmo, em algum momento. Não haverá redivisão entre os colegas, impossível em muitas secretarias devido ao número reduzido de servidores. O trabalhador não será penalizado, mas as suas atividades continuarão precisando ser executadas. Nesses momentos, são identificadas situações de sobretrabalho em que a fronteira do expediente é perdida como já indicado em estudos como os de (ANTLOGA; DO CARMO; TAKAKI, 2016; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; PACHECO *et al.*, 2020).

Em relação à gestão das atividades, pôde-se confirmar que o convívio com a liderança é fundamental para o sucesso do teletrabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Verificou-se também o caráter heterônomo da modalidade, em que inexistente autonomia irrestrita (ROCHA; AMADOR, 2018; TREMBLAY, 2002). Na realidade fática, há um acordo entre a

chefia e o servidor acerca do que desempenhar, ou seja, o servidor possui uma liberdade de ação limitada dentro de um rol de obrigações pré-determinadas. E esses acordos variam muito de secretaria para secretaria, influenciados pelas matérias de competência, número de servidores e modelos de gestão, pautando-se sempre no volume de trabalho e nos níveis de produtividade, adaptabilidade e inovação exigidos.

Com a atual legislação, para ingressar no teletrabalho, o TJMG exige que, junto à documentação necessária, seja anexado um plano de trabalho estabelecido entre o chefe imediato e o servidor, com aval do Juiz. Esse plano de trabalho é semiestruturado, com pré-requisitos determinados pelo tribunal, mas com a possibilidade de que o gestor imediato entre em acordo com o servidor para delimitar as tarefas a serem executadas. Embora na avaliação de desempenho o gestor tenha que traçar metas, estipular formas de trabalho e acompanhar o serviço de seus subordinados, o teletrabalho trouxe uma proximidade e diálogo muito maiores que no trabalho presencial. Os acordos entre chefia e subordinado, bem como o acompanhamento das metas, mostram-se ou mais frequentes no teletrabalho. Há inclusive a obrigatoriedade de acompanhamento mensal das metas estipuladas.

Isso é de secretaria pra secretaria, então como eu já trabalhei em três ... quatro na verdade, eu trabalhei na fazenda pública municipal também, então isso vai variar muito, muito do perfil do ... do gestor muito do perfil do juiz que tá ali então não tem uma regra, tá? (Gabriela)

É eu, eu faço assim eu tenho uma, uma negociação com a escritã de realizar algumas tarefas, tarefas diariamente, são tarefas no caso hoje, ela e a juíza né? Nós mantemos contato diariamente, e nós sempre vamos tratar das tarefas que são é mais atrasadas, ou o servidor às vezes tem uma licença, tem umas férias, então ela pede para eu tratar o dígito daquele servidor, então eu trabalho como se fosse um apoio para secretaria entendeu. (Flávio)

Na verdade, lá na ... na secretaria e agora até mais no começo não era tanto assim, mas agora a gente tá, tá fazendo essa forma, a gente tá trabalhando com ... sempre com orientação direto da gestora ela, a gente é... são os três trabalhadores lá a gente até preferiu assim então assim ... ela a gestão é realmente com ela, então ela passa eh dependendo do volume da, é do trabalho é são metas diárias ou semanais. Então ela pega passa pra gente as tarefas do, do teletrabalho do PJE que ela quer, é ... que ela quer que a gente realize, igual por exemplo essa semana é, que a gente tá trabalhando com expedições, aí foi uma meta semanal, né? Na segunda-feira ... essa semana, “eu quero que vocês façam, isso, isso e isso”, e passou pra gente e entre nós três, a gente tem a divisão por dígito, né? Dos processos, e aí faz de acordo com que é solicitado pra ela. (Rui)

A gerência remota, portanto, funciona a contento pelo menos no que diz respeito à organização e determinação das tarefas e metas. Os casos que se mostraram de maior sucesso foram os em que os gestores tiveram maior clareza na determinação das tarefas, demonstraram

maior confiança em seus subordinados, mantiveram contato próximo e frequente, destinaram as tarefas adequadas para o trabalho remoto confirmando as competências gerenciais identificadas por (BOSUA *et al.*, 2013). Neste estudo de caso a comunicação on-line aumentou a proximidade com o gerente e agilizou a comunicação e execução das atividades. Tal questão foi apontada por (GOLDEN; RAGHURAM, 2010) como fator decisivo na manutenção das interações entre os trabalhadores, compartilhamento de conhecimento e comprometimento.

Por outro lado, como o foco não é mais nos mecanismos clássicos de controle, pautados na supervisão física e do tempo utilizado pelo servidor, criaram-se novos métodos de controle pautados na produtividade, prática apontada em estudos como os de (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEITE, 2017). Busca-se promover o controle, por meio do engajamento, comprometimento pessoal no teletrabalho, fazendo com que o indivíduo fique submisso e responsável pela sua meta, o que se traduz em emancipação e subordinação ao mesmo tempo (ROCHA; AMADOR, 2018). No caso do teletrabalho no TJMG, houve ainda a substituição do ponto eletrônico pelo abono das faltas pelo gestor, mediante código específico, condicionado ao atingimento de produtividade mensal estipulado no plano individual de trabalho. Ou seja, o servidor corre o risco de ter seu ponto cortado caso não atinja as metas estipuladas. Por este motivo e pela questão da autogestão que se segue, a gestão por produtividade é uma das principais fontes de mal-estar identificadas neste estudo.

O direcionamento exacerbado das responsabilidades profissionais, inclusive as de gestão, para o indivíduo é apontado como ponto negativo por incentivar a cobrança de perfis adequados e o fortalecimento de discursos que buscam controlar à distância (COSTA, 2005; COSTA; BORGES; FREITAS, 2011). No TJMG, essa faceta do teletrabalho é identificada na combinação da autogestão com a busca por metas, traduzindo-se em acentuada autocobrança, o que resulta em mal-estar:

Eu me cobro muito, e, quando vem muito serviço e eu não dou conta, eu na minha cabeça e eu me sinto amargurada. (Andressa)

É eu acho que, é o ... o trabalho quando você, o teletrabalho, ele te exige mais em questão de produtividade, metas, e eu não acho que deveria ser assim tão cobrada a mais porque a gente tá trabalhando assim, é cumprindo as mesmas coisas que no presencial tá, eu não acho que deveria ser uma meta muito alta, muita cobrança assim. (Gisele)

Ai, o medo de não cumprir a meta, às vezes isso acontece porque é igual eu tô trabalhando no híbrido, então lá dentro do fórum, eu tô com os físicos ainda, né? Eu tô com SISCO, e isso demora muito, às vezes é uma coisa assim que a gente não vê a, a rentabilidade do trabalho. E aí eu tenho esse medo de não cumprir a meta nesse período em que eu tenho que ficar muito no fórum, mas acaba que dá certo dá sempre certo, sabe? Mas é... a autocobrança é, eu acho

que é essa palavra é uma autocobrança mesmo isso às vezes tem que ser controlado porque dá um certo mal-estar. (Amanda)

Porque o trabalho tá sendo desenvolvido, então... ao meu modo de ver, se você quer a produtividade não há porque você ficar é preso a esses paradigmas antigos de tempo de trabalho, entende? Não faz sentido é se eu estou produzindo importa se eu estou produzindo em duas horas em 6 horas em 10 horas? Não importa até porque quando não alcanço a minha meta, se eu tiver trabalhar 10 horas pra alcançar, eu vou ter que trabalhar 10 horas pra alcançar, entende? (Rosa)

Igual, eu falei aquelas questões da parte negativa do, do teletrabalho às vezes eu acho que causa é, ansiedade angústia nos teletrabalhadores, né? Essa questão de a todo tempo você tá preocupado em demonstrar que, que tá trabalhando que não tá em casa atoa, que tá cumprindo as metas, né? E... Então aquela... a máxima que pessoal costuma falar, né? O pior fiscal da gente, é a gente mesmo então quando você tá com o chefe ali do lado, você fala: ah tá tranquilo, tá trabalhando, em casa, você, você fica o tempo todo pensando: ah o chefe, os colegas não.... tão achando quem tá em casa não, não... tá trabalhando menos e tudo, eu acho que isso, isso pesa um pouco no psicológico. (Rui)

A autocobrança e a busca por metas são intensificadas por dois fatores: volume e acúmulo de serviço, junto à maior pressão exercida sobre os teletrabalhadores. Os servidores têm a percepção de que não é possível manter o trabalho em dia e que sempre haverá um acúmulo de serviço, o que causa ansiedade, frustração e mal-estar. Entre as causas apontadas para tal acumulação está o déficit de servidores, o grande volume de novos feitos, o elevado acervo de processos e a dificuldade em gerir os estagiários. Há um consenso de que não é possível manter os processos dentro dos prazos legais, de que não é possível que a secretaria dê conta de praticar todos os atos processuais nos prazos previstos na legislação.

O volume de serviço que vem pra gente ... e como o gabinete despacha muito rápido, tem muita gente o volume de serviço, é... eu vou escrever assim "atabalhado", o negócio, né? Meio desumano, né? Pra falar a verdade, tem muito estagiário? Tem, mas às vezes acontece de ter muita transição, então, é tem que estar sempre ensinando, né? Eles vão lá entre si também se ... se ensinando, vira aquela confusão. Estagiário acaba trabalhando com o servidor, né? É número de servidores é insuficiente, né? Porque era para ter servidor o suficiente para duas varas e não, tem nós somos ... deixa eu ver... eu... nós somos, nós somos sete a gente precisaria de pelo menos mais uns seis ou sete para tentar dar conta do serviço (...). (Amanda)

O acervo de trabalho nem preciso falar grande, né? A gente nunca consegue tá em dia com nada, porque falta servidor, né? (Márcia)

gente nunca termina uma um uma função nossa do dia, num dia de trabalho, né? O acúmulo de processos, tudo... (Rui)

Em relação ao segundo fator, não houve relato de dificuldade em cumprir a meta de 20% a mais de produtividade exigida pelo tribunal. Entretanto, na maior parte das situações, a pressão não é apenas em relação à produtividade mínima superior a 20%, mas à cobrança e destinação de maior volume de atividades pelos servidores estarem em casa. Esse descompasso causa conflitos e preconceito entre os teletrabalhadores e trabalhadores presenciais. Leite (2017) e Rocha e Amador (2018) ressaltaram a importância da gestão de conflitos relacionados à desigualdade de cobrança entre os trabalhadores, para que não resulte em desmotivação e ausência da ideia de coletividade.

Agora eu tenho volume bem maior de trabalho do que o pessoal de lá, porque eu acho que eles... eles pensam assim, ela tá em casa, manda mais coisa, né? (Sarah)

Eu acho que tem diferença, muito por conta de achar que você tá sendo premiado em trabalhar em casa e você tem que fazer coisas, né? Tem que fazer a mais tem que estar sempre ali. (Márcia)

Às vezes colegas achando que a gente não tá trabalhando, né? Às vezes assim essa ... essa questão aí de ... de achar que o teletrabalho as pessoas não trabalham não só colegas como um todo ... como a sociedade. (Gabriela)

Eles acham que cê tá em casa no privilégio, e vai socando serviço, socando serviço. (Andressa)

Identifica-se uma alienação do trabalho, na medida em que a aferição da produtividade tem se distanciado da prestação jurisdicional e se voltado para uma contabilização numérica apenas em meio a um irrefreado aumento da velocidade e do ritmo do trabalho com a implementação do PJe e demais sistemas. Esse estranhamento é análogo ao apontado por Antunes e Alves (2004) em atividades menos intelectualizadas, repetitivas e pouco criativas, como são vistas, pelos servidores, as atividades da secretaria. Quanto mais o sistema tecnológico de automação avança, mais desintegrada se torna a prestação jurisdicional. Tal fato é acentuado pelo processo hierarquizado e burocrático que torna as atividades ainda mais maçantes. Tudo isso corrobora o que Franco (2011) define como trabalho alienado, tendo como quatro aspectos principais: trabalho sem arte, trabalho dominado, perda da razão social do trabalho e o ser humano desenraizado.

É um volume de serviço na minha opinião é ... anormal e desumano porque enquanto eu tava assim, eu... a gente consegue cumprir as metas, mas as metas são números na verdade. Ela não vai refletir assim se tá baixando, na minha opinião, né? O volume de processo que tem lá porque a gente é só as tarefas, né? É e num ... e acaba que parece que é, é tirar um, um grão de areia da praia. A gente, eu não... eu num vejo diferença, assim, eu vou fazendo...

pra mim, processo é processo, então, os outros para mim ... processo... processo. Então, vai, vai fazendo e... é igual eu tenhouma comparação que eu faço que é igual a é, o fórum é igual a pia com louça suja, né? Ela tá sempre com louça suja, ela tá sempre... acaba de limpar aparece outra coisa assim, assim é ... mas a gente vai dando conta... (Amanda)

Hoje que o tribunal tem hoje pra demarcar a produtividade, ela é muito falha porque ela demarca número de movimentações é num processo, né? Muitas vezes você tá ali numa tarefa mais simples, você tá movimentando N processos é ... quase que instintivamente no outro dia, às vezes você pode pegar uma outra tarefa que um processo é, gasta metade do seu dia de trabalho, né? Então é um dia que não vai te gerar a produtividade. Então assim esse eu acho que é o que causa maior angústia, eu acho que em grande parte dos trabalhadores. (Rui)

Tal alienação é acentuada pela forma como a produtividade é mensurada. Ainda não há consenso sobre como seria a melhor forma de fazê-la, e o que se tem para calcular os 20% a mais são métricas fornecidas pelos sistemas. Tais ferramentas, segundo os servidores, não são completamente eficientes, por não possibilitarem a avaliação qualitativa do seu serviço. Esta é mais uma fonte de mal-estar por causar desmotivação e a sensação de que o servidor não está tendo o seu serviço bem avaliado.

Ah tem bastante, (causa de mal-estar) a primeira que causa mais, né? A primeira, eh que eu acho que é a falta de... até pela natureza do nosso trabalho, é a falta de objetividade na, na aferição da produtividade, né? Eh muito complicado, acho um trabalho à distância onde a gente não.... onde a gente trabalha não eh por marcação de tempo, né? Mas sim por produtividade você não ter aquela produtividade objetiva onde você sabe onde seu dia inicia e onde ele termina, né? (Rui)

Eu acho que tem que melhorar, eu acho que a questão da produtividade, a aferição do sistema, ela não tem como fugir da questão numérica mesmo, eu acho que tem que melhorar, que tem coisas que precisam ser contadas que não são, leva um tempo. Discordo de muita coisa que o teletrabalhador acha que tem que contar, porque o povo tá querendo que cada clique que eu der no negócio conte, e eu não acho que é por ai. É, então precisa ... há coisas que precisam ser contadas que não são, mas eu acho que a questão da produtividade é muito mais ampla do que só um mapinha do SIJUD. (Dayane)

A produtividade, ela é mensurada dessa forma através do número de movimentações que você faz ao longo daquele período que geralmente é mensal, mas é, é. Na verdade, o a questão é a seguinte, a forma de fazer a, a medição. Ela é tranquila o problema que você tá comparando a com b ou comparando coisas diferentes que não seriam comparáveis, porque a forma de trabalho é a metodologia que você tem que desenvolver para trabalhar completamente diferente o grau de dificuldade diferente. [...] os paradigmas é que estão incorretos, a ferramenta de medição é tranquila. O problema é que o paradigma, ele não, ele não condiz com a realidade dos fatos, entende? (Rosa)

Ainda em relação à produtividade como apontado na literatura por autores como Barros e Silva (2010), Costa (2007) e Nohara *et al.* (2010), percebe-se o seu aumento por conta de alguns fatores de se trabalhar em casa isolado socialmente. Não ter atendimento no balcão, interrupções para bate-papo, o “cafezinho” da tarde, o telefone, entre outros, são fatores apontados como impulsionadores da produtividade:

Sim, concentração, eu acho que é um fator para mim, o principal sim. (Amanda)

O que eu vejo melhor nesse ponto do teletrabalho, eu acho que o fato de você estar sozinho, eu acho que concentro melhor, que eu disperso menos, eu consigo registrar mais na minha cidade porque na Secretaria por óbvio, às vezes uma pessoa chega, conta alguma coisa, então você dispersa um pouco e tal, eu entendo que eu permaneça a maior parte do tempo focado em comparação quando estou na secretaria. (Fábio)

A questão de não ter balcão, não ter telefone, é, faz o trabalho render mais, então aumenta a produtividade. (Dayane)

Sempre achei na realidade, é que a o atendimento o telefone aquele, as horas de café, é, diferenciadas, aquilo tudo atrapalha o rendimento do trabalho porque você mexer com burocracia, você tem que ter atenção, você tá lá lendo um processo um alvará lendo processo, aí toca o telefone, tão te perguntando de outro assunto, aí cê vai voltar pra aquele assunto e começar tudo de novo para você não errar. (Cecília)

Mesmo com as limitações de ferramentas fornecidas pelo tribunal para a aferição da produtividade, como visto, percebe-se que, na unidade jurisdicional, é possível criar mecanismos para uma melhor mensuração do trabalho desenvolvido. E quando esses mecanismos estão bem alinhados, há uma percepção de maior qualidade e quantidade na produtividade, promovendo sensação de satisfação e bem-estar como já identificado por (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; TREMBLAY, 2002). Como visto, os teletrabalhadores apresentam um direcionamento voltado para a questão da prestação do serviço acima da média esperada, e com uma qualidade também superior, esta, quando bem aferida, cria um senso de relevância no setor, sendo fonte de motivação para o trabalhador, conforme já apontado na literatura por (FERREIRA JÚNIOR, 2000; HAU; TODESCAT, 2018):

Quando eu falo de teletrabalho, eu gosto, gosto pela minha vida pessoal, mas eu sinto que eu consigo prestar o melhor trabalho pra sociedade. (Fábio)

É, eu senti que eu posso render, né? O que eu assim é... Que eu posso que eu... que eu, realmente tenho o valor dentro do trabalho. Tenho o meu trabalho valorizado aquilo ali, né? É apesar do, da minha gerente não gostar muito do teletrabalho, né? Eles não gostam, tem alguns que não gostam muito não, mas ela vê a qualidade e o ... e como a gente coopera, né? (Amanda)

O fato de você não estar sendo medido por tempo de trabalho, mas sim por produtividade. Eu acho que isso é qualidade de vida, não só para mim teletrabalhadora mais pro meu empregador também, é qualidade para ele, qualidade para mim trabalhar muito cedo é ruim é ... trabalhar num ambiente onde todas as pessoas é falam com você, onde há muita interferência para mim também é ruim porque o meu trabalho é necessita de muita compenetração, então em casa eu fico muito mais compenetrada, eu consigo ter muito mais foco para trabalhar, isso para mim é qualidade de vida porque eu realmente não gosto de ser interrompida quando eu tô trabalhando, né? (Rosa)

Finalizando a questão da produtividade, como visto, a flexibilidade é a maior fonte de bem-estar para os servidores. Muitos deles, inclusive, não percebem como o trabalho tem tomado várias horas do seu dia, não apenas o tempo de trabalho em si, mas aquele em que ficam à disposição do trabalho.

Eu tenho um planejamento, é, eu, eu faço uma meta diária, quando eu não consigo fazer na parte da manhã, a minha meta diária, eu volto em outro horário, como eu já te disse antes às vezes à tarde, mas à tarde costuma ser muito lento eu volto um pouco à noite para terminar, mas eu sou, eu faço a minha meta de trabalho, o que, que eu faço e não paro antes de cumprir, né? (Cecília)

Eu posso voltar, seis, sete, dez horas da noite, e terminar o que eu não consegui, então, eu não enxergo como sobrecarga, pelo contrário, eu enxergo como uma tranquilidade de saber que eu não preciso me desesperar, porque eu posso voltar depois [...] meu filho precisou ir para o hospital 8:30 da manhã, precisou ir pro hospital, dar ponto, passei o dia inteiro com ele resolvendo isso, quando ele dormiu à noite, eu sentei e fui trabalhar. Eu fiquei sobrecarregada porque eu tava cansado o dia inteiro? Não! Eu não me sinto assim, sabe? Eu me sinto como: “Nossa, se eu tivesse presencial, no fórum, eu ia ter que pedir um atestado médico, pra poder abonar, eu ia precisar pedir a escritã pra abonar esse dia, é... o meu trabalho ia ficar lá todo acumulado, porque, por mais que eu tire o dia e não leve a falta, o trabalho não foi, ficou, e eu vou ter que fazer ele em algum momento. Então, pra mim é mais fácil saber que eu posso fazer o meu trabalho mais tarde, ou amanhã, ao invés de trabalhar de manhã, eu trabalho de manhã e à tarde, e resolvo tudo isso. Do que presencial, que o trabalho iria acumular do mesmo jeito, porque ninguém vai fazer, porque não tem servidor pra fazer pra você, e eu ainda ia ter que ficar pensando como ia abonar aquele dia ali, pra não tomar falta. (Dayane)

A gente, apesar de ter essa flexibilidade e horário, se você não marcar o seu dia de trabalho pelo tempo, você não tem como em outros locais, que tem teletrabalho falar assim ó: "terminei a minha tarefa do dia" então encerrei, né? (Rui)

Essa disposição tem como pano de fundo o medo da acumulação. Como já relatado, pelo depoimento dos servidores, constatou-se um acúmulo de serviço e um baixo efetivo. Isso faz com que não haja pessoas para exercer as atividades do servidor em caso de licenças, faltas, férias ou algum outro tipo de ausência. Paradoxalmente, o servidor tem autonomia para gerir o

seu tempo, mas esse tempo de trabalho é determinado pelo volume de tarefas. Sendo assim, o acúmulo de serviço gerado precisará ser diluído por ele próprio em algum momento. Esse medo de acumulação, aliado à autocobrança, faz com que eles não percebam que ficam mais tempo em função do trabalho do que imaginam. Essa situação causa ansiedade, mal-estar e frustração.

Passando para outro item da organização do trabalho, um fator significativo versa sobre treinamentos, capacitação e suporte eficiente ao teletrabalhador. Para Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Chiaretto, Cabral e Resende (2018), este é um grande desafio para as organizações, e, no caso do TJMG, parece não ter sido superado. Não só no teletrabalho especificamente, mas, de forma geral, percebeu-se uma insatisfação dos servidores, pela falta desses treinamentos ou porque a comunicação das mudanças não é feita de forma efetiva. De acordo com Montreuil e Lippe (2002), essa deficiência é majoritária entre as organizações.

A dificuldade na comunicação do tribunal, que será mais detalhada adiante, decorre da falta de estrutura das TICs e treinamento específico, limitador apontado na literatura por (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Nota-se um distanciamento entre o órgão e o servidor. A comunicação prevalece em um sentido: de cima para baixo. Isso diminui a sensação de pertencimento dos servidores ao órgão. Sinal disso é, por exemplo, o fato de que as referências feitas à alta gestão são realizadas de forma distante, desconexa e sem representatividade:

O único treinamento que eu tive foi quando eu entrei no PJE e depois eu não tive mais nada e depois os ... os cursos oferecidos pela (Escola Judicial Edésio Fernandes) EJEF mesmo, à distância. E acho que aí na capital vocês têm mais condições de, de participar desses, desses cursos oferecidos aí, oferecidos pela EJEF, né? Mas o tribunal nunca se interessou muito, né? Em dar treinamento, né? Ele muda os trem tudo e não, e não oferece é ... capacitação para aquele aquilo que foi mudado ali, né? Então é a gente meio que vai aprendendo sozinho, né? O PJE inteiro foi assim, né? O PJE inteiro foi assim, você recebeu lá um treinamento no início e depois você teve algum outro? (Márcia)

Não, além assim... a única coisa que eu fiz.... hoje até existe um curso para quando a pessoa vai entrar no teletrabalho, né? Esse curso ele até mais quando... porque eu quando eu entrei que foi a (número) turma. Acho que a gente fez um encontro de 2 dias se não me lembro, duas manhãs, era bem incipiente ainda, né? (...) foi o que eu fiz então assim nunca fui convocado para curso, nem nada.... aperfeiçoamento de teletrabalho não. Eu acho até que isso também ele é falho porque tem, tem muitos setores por exemplo no tribunal hoje que tem juízes e escrivães que são contra o teletrabalho, mas nem conhece, né... o teletrabalho porque ou juiz e o escrivão aceita participar e ali, o, o servidor se inscreve pro teletrabalho e a partir dali eles têm contato com, com o projeto ou eles não conhecem, eles entram sem ser.... perguntando outros colegas, mas assim de divulgação do tribunal não tem, né? Nem prévio, nem de aperfeiçoamento pra gente... nem prévio para que os outros gestores conheça. (Rui).

Então é meio que a gente vai aprendendo ali no dia a dia do trabalho mesmo, conversando com o colega, né? Como vamos fazer assim, como é que faz tá lá no sistema procura as IPTs lá, mas nem sempre você consegue solucionar. , o PJE é não é feito por, por pessoas do, do direito, né? Então ele é falho, né? Ele é muito falho, é feito por técnicos, eles têm lá uma consultoria, mas é outra coisa, O TJ, chamou algum servidor? Algum funcionário? Pra participar do desenvolvimento do PJE? Não. Tudo é assim no tribunal, né? Tudo é assim, então, eles não incluem, né? Nenhum estudo não inclui o... quem tá ali no, no .. na prática do dia a dia para participar de nada. Então é tudo assim meio... a gente vai... é o que eu te falei o tribunal tem sorte com servidores que tem, com os funcionários que tem. Eu sempre achei isso. (Márcia)

Desde que eu entrei no tribunal em 2006 eh, que a gente não recebe treinamento devido para fazer uso dos sistemas, seja o sistema do próprio tribunal ou os sistemas conveniados, né? A gente meio que aprende na raça mesmo, eh lendo o manual eh, tentando acessar manual eh ... eletrônico, né? E porque há pouco treinamento no tribunal e os treinamentos eh, não são eh a contendo, eu diria assim. (...) então é mais a gente mesmo na ... na raça e com os colegas, né? Porque alguns tem muito mais facilidade do que outros. E esses que têm mais facilidade ajudam os que têm menos facilidade, né? Eh então, quando a gente pode contar com essas pessoas que têm um pouco mais de facilidade dentro dos sistemas, a gente salva com eles porque eh institucionalmente o tribunal é muito fraco no ... no desenvolvimento, né, das habilidades dos servidores. (Rosa)

Mais um fator identificado na categoria Organização do Trabalho, que difere do trabalho presencial, e se apresenta como determinante no sucesso dessa modalidade de trabalho refere-se ao Perfil do Teletrabalhador. Para os servidores, há características indispensáveis para que o indivíduo se adapte bem ao programa.

Ah, eu acho que a pessoa tem, tem que ser muito focada, disciplinada que eu acho que tem pessoas que têm mais dificuldade assim, é tá em casa e ter aquele compromisso de trabalhar, né? (...) Que ali no trabalho assim, você tá lá presencialmente para trabalhar e pronto, né? Cê não tem outras coisas, agora em casa, não é? Muita ... muita distração, né? Então eu acho que nem todo mundo se adapta não. (Gisele)

O perfil do teletrabalhador no meu ponto de vista é a pessoa que consegue se concentrar. [...]Tem que pensar em perfil de funcionário não é, não é todo mundo que tem perfil para teletrabalho a gente sabe, né? Porque exige disciplina, exige foco (...). (Cecília)

Tem que ter muita disciplina no sentido de você é... bom, para mim, eu, se eu fosse trabalhar picado passar o dia inteiro trabalhando picado, sem tirar tempo para fazer as minhas coisas, eu não ia conseguir. E se eu tivesse muito é desorganização no sentido de não saber gerenciar o meu serviço, eu não ia ter jeito, sabe? (Amanda)

Eu também acho que o teletrabalho não é pra todo mundo, o escrivão precisa conhecer o perfil, não é pra todo mundo. Primeiro porque não é todo mundo que quer, tem gente que simplesmente não quer trabalhar em casa (...). E também porque há pessoas que não vão se enquadrar nesse perfil, que de fato,

se estiverem em casa, não terão disciplina pra trabalhar, porque estar em teletrabalho, exige disciplina. (Dayane)

Eu posso tudo na hora que eu quiser, porque eu não tenho que bater ponto, eu não tenho que tá sentada ali na frente de alguém me vigiando, então pra mim o principal é a disciplina, de saber que eu tenho que sentar aqui, de frente pro computador, pra trabalhar. É...além da disciplina, eu acho que um certo... é..., deixa eu achar a palavra, uma desenvoltura com o computador, com tecnologia, porque você vai passar a fazer absolutamente tudo de forma on-line, não existe mais nada físico pra você fazer (...) pra mim os pilares mais importantes são a disciplina, pra você conseguir administrar seu ambiente, conhecimento técnico e comunicação. Eu acho que isso é fundamental pra quem quer ir pro teletrabalho. (Dayane)

Pela fala dos teletrabalhadores, pode-se perceber que há um perfil considerado como mais adequado para o teletrabalho. Esse perfil reúne características como ser organizado, focado, compromissado, disciplinado, não se incomodar em trabalhar sozinho e ter facilidade com informática. Também foi identificada a necessidade de comprometimento, autocobrança, autogestão e responsabilidade. Essa visão de perfil adequado é extensamente abordada na literatura (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ROCHA; AMADOR, 2018). Para Chiaretto, Cabral e Resende (2018), exige-se um perfil autônomo e flexível, já Boonen (2003) sugere pessoas mais jovens, Costa (2007) considera morar sozinho e não ter filhos. Todas essas indicações, como preceituam Albuquerque *et al.* (2015), levam à interpretação do indivíduo como variável a ser adequada ao contexto, uma engrenagem que precisa ter as medidas certas para se encaixar.

Outro fator identificado na organização do trabalho, como fundamental, é a comunicação. No teletrabalho, a comunicação toma contornos diferenciados, já que as TICs reduzem as comunicações face a face por imagens em uma tela, às vezes só voz ou textos escritos retirando aspectos não verbais como vocalizações, expressões faciais, narrativas, trajetória ocular e o rito da mensagem (BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; REDINHA, 2001; STEIL; BARCIA, 2001; WELLMAN *et al.*, 1996). Albuquerque *et al.* (2015) defendem que o uso intensivo das TICs exige adaptação constante, acelerada e adequada dos trabalhadores. A primeira questão a ser considerada no tribunal é que a comunicação da organização com os servidores, mesmo no trabalho presencial, não é bem avaliada, como se pôde constatar:

O tribunal precisava muito melhorar a comunicação, mas uma comunicação menos burocrática, porque é tudo burocrático demais, uma coisa que funcionasse mesmo assim, eu fosse ali pedir socorro, e ir pro socorro, não é pra ficar registrando todos os dados, números, cpfs, rg, data de nascimento,

tipo sanguíneo, endereço, telefone, nome da mãe, sabe? Uma coisa que a pessoa resolvesse o problema, mas que também tivesse pessoas do outro lado dispostas a resolver problema, e não gerar estatística, porque o tribunal adora gerar estatística, mas resolver problema... (Dayane)

O tribunal não tem uma comunicação direta com o servidor, ele fica mandando e-mail, né? Aqueles e-mails institucionais, disparados pra uma lista inteira. Então você recebe ali, mas eu acho a comunicação com o tribunal complicada, né? Você abre aí, um chamado, às vezes leva um tempão, a resposta às vezes não te ajuda em absolutamente nada, falta... no tribunal falta (comunicação). (Dayane)

Nesse sentido, as iniciativas informais dos servidores de alguns setores, por meio da criação de grupos de WhatsApp, vêm contornando essa deficiência. Tais grupos tem uma importância considerável, não só pela rapidez de resposta, como pela possibilidade de contar com integrantes de todo o tribunal. Na prática, os servidores possuem diversos grupos. Os mais comuns são dois com as secretarias, um para assuntos diversos e outro para assuntos profissionais e um grupo com servidores fora da unidade jurisdicional. Este último inclui servidores de secretarias e gabinetes diversos do estado, técnicos do setor de informática, servidores da corregedoria e membros do sindicato, ou seja, é uma forma de comunicação que possibilita a união de pessoas de vários setores em um mesmo lugar, ainda que virtual, o que seria impossível no formato presencial.

Iniciativa de servidor basicamente, é ... telefonema e o WhatsApp, noventa e nove por cento da comunicação é por... (Wpp), né? troca de documentos por Google Drive, né? E o que a gente tem de institucional é o e-mail da, da secretaria que ia controlado por quem tá em casa, e por quem tá presencial, né? É a ferramenta institucional que a gente tem além do PJ, né? Agora de comunicação a ferramenta toda é de iniciativa dos Servidores e da gestão. (Rui)

Nenhum, nós que nos organizamos, é... o Tribunal, a gente não tem nada... nada que a gente tenha recebido, nenhum canal e nem, nem até de, de instrução de nada. (Márcia)

Não, eu acho que, pelo que eu vejo que eu até acompanho pelos grupos tanto da, secretaria a questão da gestão, ela evoluiu muito, no começo, igual quando eu entrei a comunicação era, era um entrave, né? Ainda a gente ainda não tinha esse costume de, de trabalhar por WhatsApp. Hoje eu digo até que hoje eu tenho mais acesso à chefia e ela a mim que, quando eu trabalhava presencial, porque às vezes ali naquela confusão do presencial ali, balcão aquele tanto de gente, às vezes tinha dúvida, ou mesma a chefia tinha uma dúvida, ficava aquela questão, depois eu olho porque a pessoa tá ocupada, ou porque tá em atendimento ao público ou amanhã eu olho porque hoje eu não tô aguentando mais e assim na questão remota, igual a gente criou os grupos do WhatsApp, a todo tempo se surgiu a dúvida, cê já comunica, mesmo que a pessoa não possa olhar naquela hora ali, mas ela já, já reserva, já te avisa ali daqui a pouquinho eu olho, entendeu? Não acumula essa questão, eu acho que a

comunicação e a questão de gestão pelo que eu acompanho também no pelo grupo (grupo dos teletrabalhadores do TJMG). É, ela tem funcionado assim muito efetivamente não, não perde nada para comunicação de quem tá trabalhando presencial não. (Rui)

Assim sendo, para os servidores, a comunicação profissional com os demais colegas e chefias não ficou comprometida pela intermediação das TICs. Muitos enxergam essa comunicação como uma questão facilitada pelo teletrabalho. O canal mais utilizado é o Whatsapp, mas também foram citados o Skype, Zoom, e-mail e, para situações de maior urgência, ligações. Também são utilizadas plataformas de compartilhamento de documentos como o Google Drive. Essas ferramentas contribuem para a racionalização e colaboração das equipes remotas, bem como para a gestão e dispersão do conhecimento entre equipes remotas. No caso do TJMG, contrariando os resultados obtidos por Castro, Ferraz e Castro (2018) e Chiaretto, Cabral e Resende (2018), não houve um empobrecimento na troca de conhecimento; pelo contrário, os servidores relataram uma melhora na resolução de problemas e troca de informações. Cabe ressaltar que a rede de comunicação foi desenvolvida informalmente pelos servidores, e o e-mail, embora já tenha sido a principal forma de comunicação no teletrabalho, de acordo com Higa *et al.* (2000), e ainda seja a forma de comunicação oficial do tribunal, não atende mais às demandas atuais de comunicação.

Não, tranquilo a comunicação, tranquilo mesmo, do mesmo jeito que eu estaria lá assim, a mesma coisa. (Gisele)

Eu tenho, a gente fica em contato aqui no WhatsApp quando eu tenho dúvidas eu passo para ele, ele me responde rapidamente, é, sem problema, eu tenho acesso a isso então a gente é, até com os outros colegas de trabalho também se eu tenho dúvida de alguma coisa que eu estou fazendo a função é dele eu entro aqui no WhatsApp, que eu tenho o WhatsApp de todo mundo a pessoa me responde às vezes até me liga me orienta aqui que eu tenho que fazer. (Cecília)

Falo com a minha chefe e eu, eu não falo nada no grupo da secretaria, quando precisa de falar é com ela, e ela resolve tudo lá. [...] comunico (com o grupo da secretaria) não de trabalho, né? Às vezes eu converso com eles outras coisas às vezes muito raramente eu falo... mas é a minha chefe gosta que tudo passa por ela, então, se eu precisar falar de algum processo, eu tenho que falar com ela, pra ela falar com o servidor, mas aí eu converso com eles aí no grupo da secretaria ou individual. (Tatiana)

Não porque ele é mais fácil, né (comunicar pelo Whatsapp) o.. o... por exemplo, se fosse nosso e-mail institucional tadinho, ele não dá conta de nada, né? Ele enche assim, né? E o e-mail, ele tá meio defasado, né? Demora mais pra pessoa ver então... é o WhatsApp. (Amanda)

A Comunicação via WhatsApp, principalmente com os grupos mistos, foi um fator decisivo no sucesso do programa experimental de teletrabalho no TJMG. Os grupos corrigiram em parte as deficiências no atendimento de demandas por parte dos servidores e gestores, desencadeando comprometimento entre os servidores, maior propensão à partilha de conhecimento, confiança e a criação de vínculos interpessoais. Solicitações que seriam abertas nos chamados técnicos, e demorariam pelo menos um dia para serem respondidas, são respondidas instantaneamente. Dúvidas que tomariam horas para serem sanadas são respondidas em poucos minutos por colegas que já passaram por aquelas situações. Ademais, situações inusitadas, procedimentos novos e todo tipo de informação relevante são compartilhados instantaneamente.

Hoje no tribunal, os grupos de WhatsApp entre colegas resolvem muito mais problemas do que a comunicação entre o servidor e o tribunal. Hoje é muito mais fácil você conseguir uma resposta adequada rápida, pro seu problema, no grupo de WhatsApp que tem só colega, do que você tentar resolver esse problema, falando direto com o tribunal. (Dayane)

Eu acho que é, o sistema é, muito bom muito, bom sistema de, de alterações de comunicações e inclusive é, eu tenho alguns grupos, ligados ao sindicato, se aparecer alguma coisa lá, eu tenho um grupo dos, dos teletrabalhadores também aparece muita coisa lá, e a minha chefe assim, também quando tem alguma alteração para ela também, no e-mail da secretaria, de algumas situações, ela manda pra mim, então eu tô bem antenado. (Flávio)

Não, não são grupos institucionais são grupos informais que vão sendo montados é por exemplo. Eu fiz... eu tive uma... uma turma, né? Que que participou do ... do treinamento para o teletrabalho é, que é ajudou realmente a elucidar algumas coisas, né? Nos introduzir no teletrabalho, mas que obviamente não resolve tudo, né. Aliás não resolve muita coisa digamos ali que você aprende 20% do que você vai fazer, os outros 80 é na raça mesmo, né? Então a gente criou esses grupos e aí a gente vai vinculando aos que vão chegando e depois para cada um se ajudar dentro da maneira possível, (...) (Rosa)

Eu considero principalmente para no princípio para os iniciantes é assim é uma é como se fosse uma, uma tábua de salvação mesmo porque você fica na dúvida você não sabe o que fazer direito, você fala nossa se eu fizer isso e gerar problema né? (...) o tribunal deveria dar realmente esse respaldo e ter alguém do tribunal dentro desses grupos para, para dar uma resposta institucional para essas questões e não ficar: “ah eu faço assim, eu faço assado, eu faço” (Rosa)

Já a comunicação pessoal sofre prejuízos. Esse ponto tem reflexos diretos nas relações socioprofissionais, como será visto no tópico 5.3.

Como dito, entre as questões, foi incluído o questionamento quanto ao impacto da pandemia no trabalho e na vida dos servidores enquanto teletrabalhadores. As primeiras respostas foram a respeito da organização do trabalho:

Não, não afetou não porque o trabalho do meu marido é flexível também então não, a pandemia não atrapalhou assim não. Se tivesse trabalhando normal assim... então não mudou assim não. (Gisele)

Dentro de casa, dentro.... do teletrabalho dentro de casa para mim continua a mesma coisa assim, eu não tive essa... porque acho que essa pergunta mas é, é no sentido de trabalhar mais em casa, se isso influencia, né? Pra mim já era muito tranquilo, eu já tava muito acostumada. (Amanda)

Bom, eh em relação a, a pandemia a gente também... a gente... tivemos outro filho, né? E aí de fato teve um tempo maior no meu caso assim, principalmente no caso do meu esposo, porque ele nunca tinha ficado em casa na vida, então teve um tempo maior com as crianças. Então isso facilitou bem assim, lógico adaptamos, a mais velha na aula on-line, todo mundo on-line, trabalhando on-line ou trabalhando ... trabalhando, mas assim em termos de trabalho para mim, eu vou falar a verdade não mudou nada porque eu já vinha com aquele trabalho então assim na verdade as pessoas que chegaram no que eu já tinha. Eu para mim não mudou nada, nada, nada. (Gabriela)

Confirmando o que a literatura mostra em estudos como os de Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés (2020), por já estarem no regime de teletrabalho, o impacto nas condições de trabalho e na organização do trabalho, as dificuldades como conflitos familiares por exemplo, quando houve, foram superadas com mais facilidade. Também não houve sobrecarga de trabalho devido à pandemia como apontado em estudos como os de Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), Ferreira, Juncqua e Silva (2020), Jamal *et al.* (2021) e Sousa (2020); pelo contrário, com todos trabalhando em casa, as tarefas do PJE foram melhor divididas.

Nesta categoria, pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas, nota-se um nível acelerado e intenso de cobranças na obtenção de novos conhecimentos e habilidades, característico da era informacional. Neste pacote, encontra-se a dependência tecnológica, traduzida no mal-estar decorrente da instabilidade do PJE. Encontram-se também as deficiências de comunicação do órgão, a intensificação de tarefas repetitivas, padronizadas, maçantes, fragmentadas etc. Nessas situações, não há muito o que se fazer, o servidor fica à mercê do sistema e das necessidades de adaptação, o que causa desgaste, stress, sobretrabalho, ansiedade etc. As EMICs utilizadas na questão do conhecimento e comunicação foram a criação de grupos de WhatsApp e o planejamento de atividades com os gestores das secretarias, a fim de contornar as deficiências do tribunal. A busca autodidata

também é uma estratégia adotada. Quanto ao PJE, a EMIC ampara-se na flexibilidade da rotina para tentar contornar os momentos em que o sistema não funciona a contento. Já em relação ao perfil das tarefas, não foi identificada nenhuma EMIC. Nos pontos mencionados, o mal-estar prepondera.

Outro ponto que leva ao mal-estar é o excesso e acúmulo de serviço, bem como a cobrança de metas de produtividade. Nessa situação, também não há muito o que os servidores fazerem ante ao seu número reduzido frente à crescente demanda do judiciário. O que se constata é alienação, desmotivação, impotência, frustração e insatisfação. A EMIC identificada foi a adoção de estratégias de trabalho mais eficientes e racionais junto aos gerentes (plano de trabalho), bem como de uma autogestão mais eficiente. Também é possível que o gerente, em conjunto com o servidor, crie melhores mecanismos de aferição da produtividade. Em algumas situações, os servidores extrapolam as horas de seu expediente para contornar a demanda acentuada, sem uma contrapartida econômica e penalizando momentos que seriam dedicados para a vida pessoal.

A flexibilidade, por outro lado, promove equilíbrio em outras situações, o que faz com que o pêndulo entre mal-estar/bem-estar permaneça mais no bem-estar. São exemplos a possibilidade de encaixar outras atividades no dia a dia, trabalhar em horários de maior disposição, maior convivência com a família, tempo para prática de esportes e estudo.

Mais um ponto que oscila entre bem-estar / mal-estar, com preponderância para o bem-estar, é a invasão do ambiente doméstico pelo trabalho. Nesse contexto, as EMICs adotadas versam sobre acordos com os demais ocupantes da casa, além da adequação com a rotina dos filhos.

Nota-se como os aspectos de QV impulsionam o bem-estar nesta categoria. Quanto aos impactos causados pela pandemia, quando esta análise foi feita, todas as atividades haviam voltado ao normal.

5.3 Relações Socioprofissionais

Como visto na categoria de Organização do Trabalho, a comunicação intermediada por TICs promoveu um ganho de eficiência e possibilitou o contato com diversos setores e servidores, o que seria impossível nos moldes presenciais. Isso fez com que a percepção de impactos negativos nas relações profissionais fosse pequena, o que não quer dizer que os acontecimentos nas secretarias não ficaram mais distantes. O servidor, muitas vezes, desconhece as mudanças que ocorrem em sua secretaria, como mudanças de rotina, de funções,

tarefas e procedimentos. Isso faz com que a autocobrança se torne mais intensificada, pois o trabalhador tende a se empenhar mais para mostrar serviço e compensar sua invisibilidade, como já demonstrado em estudos como os de (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010).

De fato, é você não conhece assim nem todos os colegas, né? Mas, em termos de relacionamento, eu vou ser bem sincera hoje em dia com essa questão da própria tecnologia do WhatsApp, né? Das videoconferências e tal você consegue ... converso com meus colegas, né? tranquilamente, (...) nesse ponto eu não acredito que que interfira não, agora pode interferir no pessoal é igual eu tô te falando é a pessoa às vezes se a pessoa é sozinha, tá? Então é uma pessoa solteira sozinha, né? Não, não tem assim uma casa, cheia, bagunçada, tumultuada, e aí ela pode se sentir sozinha, mas aí eu acho que seja o pessoal, né de relacionamento pessoal mesmo, agora no serviço, vou te falar que não, não devido a essa relação que a gente tem hoje aí com, com a tecnologia também para ajudar. (Gabriela)

Que dificulta? talvez seja a distância mesmo, porque, quando você tá no trabalho presencial, cê vai ficar sabendo de um monte de coisa ali na hora, né e coisas que tão acontecendo orientações que o pessoal tá recebendo aí nesse ponto eu acho que me dificultou um pouco, porque eu não tô ali o tempo todo pra poder saber exatamente, o que ... que tá acontecendo. (Sarah)

Quando cê tá no teletrabalho, cê não tá vendo o pessoal conversando, cê não tá sabendo o que eles tão pensando, conversando, cê não sabe o que tá rolando porque às vezes o que chega pra você e na secretaria tá acontecendo outra coisa, sabe? então, às vezes fica meio perdido assim, o que que tá acontecendo, né? (Andressa)

A falta de convivência com os colegas de trabalho, que inicialmente pode parecer um aspecto negativo, mostrou-se como promotor de bem-estar em diversas situações. Tal fato já foi evidenciado em estudos como os de (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; FONNER; ROLOFF, 2010; FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012; HAU; TODESCAT, 2018). Para muitos, o afastamento das pessoas do trabalho é desejado seja pela personalidade, pela característica da profissão, ou porque as TICs suprem as necessidades de comunicação e relacionamento (FONNER; ROLOFF, 2010; NOHARA *et al.*, 2010). Sendo assim, nem todos sentiram o impacto do distanciamento profissional, e há os que preferiram assim, entre os quais estão aqueles que não tinham relações saudáveis no ambiente de trabalho. Os servidores se sentem poupados de conflitos, fofocas, reuniões desnecessárias, políticas de trabalho, problemas alheios, interrupções, distrações, conversas paralelas e desnecessárias:

Então, com relação ao meu ambiente de trabalho, eu achei que melhorou é, por exemplo, eu tenho menos estresse. Eu é não tem aquela....é aqueles atritos que às vezes tinha dentro da secretaria, eu fico meio poupada. Apesar

que às vezes vem no WhatsApp também, né? Mas é bem menos do que lá com a gerente, porque com o restante a nossa vara, é uma vara que todo mundo se dá muito bem. (Tatiana)

Ah, eu vou falar para você que é bom (não ter contato pessoal). Falar para você que é bom porque eu não eu não eu fico alheia os problemas também, né? Eu fico como eu não sei da vida de nenhum, não fui íntima de nenhum então, é... eu fico sabendo superficialmente dos problemas de cada um, né? [...] só, Só coisas de trabalho efetivamente que é o que tinha que ser, né? Que é o que tinha que ser, né Erlando? Mas não é, né? Não tem como, né? Não tem como você não ... quem tá no presencial não participar um pouquinho da vida do outro, né? [...] eu acho que é melhor só trabalho. Olha que coisa louca, né? Achei que eu nunca fosse falar. Acho que é melhor trabalho tem mais tranquilidade. Eu tenho mais tranquilidade. (Márcia)

Então, com relação ao meu ambiente de trabalho, eu achei que melhorou é, por exemplo, eu tenho menos estresse. Eu é não tem aquela.... é aqueles atritos que às vezes tinha dentro da secretaria, eu fico meio poupada. (Tatiana)

Olha, eu vou confessar para você que eu sofri um impacto positivo porque eu acho bem difícil... o meu local de trabalho lá no tribunal é complicado porque é uma secretaria que é pequena, é um espaço que fica todo mundo junto assim como se fosse uma ilha de mesas, todo mundo junto, então às vezes todo mundo conversa ao mesmo tempo, e fala besteira demais. Eu tenho que tá lá escutando isso, nesse ponto para mim. Foi muito bom assim para casa, trabalhar de casa, então assim, convivência eu acho que não ... não me prejudica em nada, não estar convivendo com os colegas de trabalho, pelo contrário. (Sarah)

O trabalho presencial nas secretarias também traz mal-estar por conta do desgaste causado pelo tempo de carreira, monotonia, desejo de mudança e das relações profissionais: desta forma, o teletrabalho se revelou como um promotor de bem-estar por afastar os indivíduos das convivências físicas, não só com a chefia e colegas, mas também com o público externo, no caso do tribunal advogados, partes, terceiros interessados. Golden (2006) indica que o contato prolongado e não intermitente, característico do trabalho presencial, causa esgotamento da energia física, mental, emocional e tempo do indivíduo. Fonner e Roloff (2010) também chegaram a conclusões análogas ao demonstrar que o distanciamento do local de trabalho aumenta a satisfação.

Eh, é outra coisa para mim, é ter concentração, né? Que eu não tinha, né? assim por causa do assédio moral ... de outras coisas, eu tinha, eu desenvolvi a depressão então aí a, a ... eu tenho dificuldade de concentração, e em casa eu rendo muito bem né? (...) Então assim eh... nossa melhorou 1000% a minha vida (Amanda).

Uma série de coisas a gente fica mais sem paciência, mais estressada, muito tempo de tribunal, então assim advogado com tempo você vai ficando mais sem paciência para lidar com advogado, sabe e paciência não é meu forte então já é uma, uma característica minha mesmo e pra mim só ponto positivo, ter ficado livre de colega de serviço. Enfim para mim foi maravilhoso. (Viviane)

Ah, estar em casa, né? Eu não sou o tipo de pessoa que necessita de muito contato humano, né? Aquela pessoa que tem que ver gente, nada disso então o fato de eu poder estar em casa. (Rosa)

Eu já trabalhei com pessoas tóxicas, é, não essa turma atual, mas já tive pessoas tóxicas e realmente é... aquilo que eu falo é ... é complicado porque todo mundo é afetado, né? (...) Então eu acho que o tribunal tinha que investir mais em cursos de relacionamento interpessoal, porque basta uma pessoa complicada para poder complicar o setor inteiro e cair a produtividade e às vezes até adoecer colegas. (Cecília)

Seis servidores relataram sentir falta da convivência com os colegas e veem no distanciamento um ponto negativo. São indivíduos que possuíam uma boa convivência no ambiente físico e enxergam desdobramento nas relações profissionais para pessoais, encarando-as como fonte de desenvolvimento humano e bem-estar. Esta questão também faz parte da categoria Elo-Vida Social, mas, para respeitar o princípio de exclusividade de Bardin (2011), será tratada apenas nesta categoria.

Tais indivíduos percebem o ambiente de trabalho como fonte de crescimento pessoal e desenvolvimento como pessoas. Enxergam nas relações pessoais presenciais uma riqueza de situações indispensáveis para a existência humana. Nesse sentido, o isolamento traz um impacto negativo sobre a capacidade dos teletrabalhadores de manterem relações significativas com seus colegas (WANG; ALBERT; SUN, 2020).

Pra mim, um dos contras do teletrabalho são as relações sociais. O teletrabalhador perde em relações sociais, porque a sua comunicação, ela fica on-line, você para de ver as pessoas, você para de ouvir as pessoas. Escrito, você consegue escolher a palavra, você consegue ser gentil, e ao vivo, nem sempre você vai conseguir. Quando convive, implica em amadurecer, aprender a lidar com o outro, quando o outro tá com raiva, quando o outro tá de boa, tá de mau humor, o dia que o outro tá feliz, o dia que o outro tá triste, e quando você também tá assim. Quando você tá on-line, você pode tá muito chateado aqui, e conseguir escrever pros seus colegas sempre de boa, sempre de boa, por escrito: “não, isso não ficou legal”, volta aqui, apaga essa palavra, deixa eu trocar essa palavra por outra, quando cê tá falando, cê não tem essa possibilidade, já foi né? Você não engole o que falou. Pra mim, um dos maiores contras do teletrabalho, é o quanto ele te deixa ... te faz perder a aptidão de convivência, principalmente se sua convivência familiar for pequena como a minha. (...) e se você não tiver um manejo muito atendo pra isso, você vai perder o manejo social, porque vai ficando muito: só eu, só faço o que eu quero, só faço na hora que eu quero, só respondo como eu quero, e aí no dia que você precisa conviver com alguém, principalmente com alguém mais difícil, você não consegue lidar, porque você tá tão fechado em só você, só você, que quando você sai lá pra fora, isso complica. (Dayane)

Eu acho que rolou uma mudança sensível, realmente essa, esse contato humano é em tempo integral digamos assim, né? Ou seja, 5 dias por semana ali trabalhando com aquelas pessoas naquele ambiente juntos, ele gera é muito mais integração é humana, eu acho é as máquinas elas é .. .Elas dificultam

essa interação, né? Porque fica tudo muito, muito frio, geralmente são mensagens de texto. É, você não tá vendo é a feição daquela pessoa. É aí o tom de voz daquela pessoa então muitas vezes, você não sabe diferenciar se aquilo é... é uma brincadeira se aquilo não é, né? Essa interação ficou muito deficiente mesmo. É essa questão da da intimidade das conversas, né? Da troca de vivências, ela ficou ela ficou bem reduzida, (...) Se você não faz um esforço mesmo de manter esse vínculo, esse vínculo vai se desfazer, entendeu? Então eu acho que é... Os vínculos é interpessoais, eles ficaram é... Meio que diluídos com ..com... essa condição de de tele trabalhador é Full. Time sabe? É...e eu acho que isso é uma é uma parte é negativa do do processo. (Rosa)

Para os teletrabalhadores em regime híbrido, não há uma percepção negativa de isolamento social no teletrabalho. Tal prerrogativa já foi investida por Barros e Silva (2010) como forma de amenizar os efeitos do isolamento social. Golden, Veiga e Dino (2008) sugerem que as organizações tenham programas de formação ensinando a lidar com isolamento ou que os gestores em conjunto com outros setores das organizações promovam ações para integrar os funcionários. Para os trabalhadores em tempo integral, no entanto, há uma forte percepção de perda de laços com os colegas, mesmo que alguns tentem manter contato. De certa forma, essa falta de relacionamento pode ser compensada com outras relações pessoais, mas não por completo. Dentre os entrevistados, a única servidora que não tinha filhos e morava sozinha manifestou interesse em desistir do teletrabalho por contado do isolamento social. Nota-se uma maior aproximação com os familiares e amigos, melhorando inclusive o tempo de convívio, apoio e auxílio. Nesse ponto, pessoas com laços familiares e de amizade restritos têm maior dificuldade em lidar com o isolamento no trabalho. Este é um fato que merece atenção tendo em vista que “o número de pessoas que moram sozinhas está aumentando, juntamente com uma tendência a diminuição de vida coletiva e sua substituição pela autonomia e por valores de conquista pessoal.” (DOMINGUES; PINA FILHO, 2019). Originalmente, as relações com amigos e familiares estão na categoria de “Elo Trabalho - Vida Social”, mas, no teletrabalho, essa separação fica mais tênue e se mistura, quando, como visto, as relações sociais compensam em parte a falta das relações socioprofissionais.

Modificou com relação aos meus colegas de trabalho, eu tenho menos contato. Então de certa forma eu acho que afastou um pouco, mais assim a minha família eu, eu acho que me aproximou mais por outro lado, né? Eu acho que que é um pouco mais próxima da minha família sim. (Gisele)

Ver a minha a mãe todos os dias, né? Então eu almoço na casa da minha mãe todos os dias, isso para mim é uma questão fundamental. E eu, eu depois que eu virei teletrabalhista, eu ... eu comecei a fazer academia. (Cecília)

É a relação de ... com amigo, família e tudo para mim já, já continua normal você tem mais tempo né? As vezes cê precisa levar sua mãe ao médico, ou você precisa de fazer acompanhar alguém ou alguma coisa eh como você pode

fazer seu horário às vezes você tem essa disponibilidade, de tá mais perto realmente de um amigo de um parente que tá precisando às vezes de um auxílio uma cirurgia ou coisa parecida. Então é isso é muito bom, né? com certeza. (Viviane)

Eh, acho que até já disse isso antes que você precisa realmente eh tentar estabelecer alguma conexão eh, mais íntimo, mais integrada com o seu local de trabalho não ficar totalmente dissociado dele, né? Como se você fosse eh... uma máquina realizando uma tarefa eh num outro lugar nós não somos máquinas, né? Nós precisamos da comunidade da interação eh com outros seres humanos para nos desenvolver então é... na minha opinião é, os teletrabalhadores. Eles não podem ficar totalmente dissociados do seu grupo de trabalho e assim também da sociedade em si, né? Eh eu consegui manter esse equilíbrio esse padrão com o sistema híbrido, né? (Rosa)

Tanto nos relacionamentos pessoais quanto profissionais, percebe-se a substituição da comunicação pessoal pelos grupos de WhatsApp. Este tipo de comunicação se tornou a única forma de contato entre os indivíduos. Este estudo reforça o que fora abordado por Lima e Bridi (2019) no sentido de que as relações sociais têm sido fortemente moldadas pelos dispositivos telemáticos que tornam a comunicação mais intensa, ampla e interativa, sem contudo compensar integralmente a comunicação cara a cara. Há que se considerar que as consequências funcionais ainda são mal compreendidas (BAK-COLEMAN *et al.*, 2021). Também se identificou impessoalidade nas relações conforme apontado por (BARROS; SILVA, 2010). Isto porque as relações on-line possuem estruturas próprias, não são exatamente como as reais, são baseadas mais em interesses compartilhados que em características sociais (WELLMAN *et al.*, 1996).

Ainda sobre os grupos de WhatsApp, identificou-se a presença de dois grupos em todas as secretarias, um para assuntos de trabalho e outro para assuntos diversos. Muitas vezes é o único vínculo de contato que se tem com quem está na secretaria, tanto para relações positivas quanto negativas.

É igual eu te falei no meu setor é muito muito tranquilo, sabe... a gente com o pessoal presencial, a gente tem grupos de WhatsApp, nós trabalhadores com a, a escritã, nós teletrabalhadores com os trabalhadores presenciais e o nosso com gabinete, né? Teve o afastamento é só mesmo assim do contato humano comigo com o pessoal de lá, mas assim o... a conversa, né? O trato é diário. (Rui)

A gente tem um grupo, a gente tem um grupo de bate-papo da secretaria que é um grupo de, de bobagem falar ... é jogar....É, manda coisinhas bobas, esse, né? Nós temos dois grupos (um para tratar de assuntos técnicos e outro para bate-papo). (Cecília)

Embora a comunicação formal e informal entre organização e funcionários possa ficar comprometida como defende Sakuda e Vasconcelos (2005), no TJMG percebe-se o florescimento de um espírito de cooperação entre os servidores que participam desses grupos, a ajuda mútua e o reconhecimento de uma classe, um grupo diferenciado entre eles. Essa mudança na cultura organizacional representa um desafio para a organização que terá que lidar com duas formas distintas de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). É um processo complexo e longo tendo em vista que envolve tradições, valores e normas da organização, sendo necessário que todos os envolvidos quebrem o paradigma do trabalho presencial (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; STEIL; BARCIA, 2001). Esse prejuízo pode ir desde um conjunto de percepções negativas ou até mesmo a ruptura das relações (BARROS; SILVA, 2010, p. 74).

Eu tenho uma boa relação com os teletrabalhadores, porque a gente se entende, né? Entende? Entende o que o outro passa. É! Então a nossa relação entre, entre nós é muito boa, então a gente quebra um galho do outro, quando um não pode o outro pode a gente avisa, olha hoje. Eu vou entrar só mais tarde ... E aí um cobre o outro, Isso é bem legal. (Márcia)

Para os servidores que tinham uma boa convivência com os colegas de trabalho, identifica-se uma preocupação em tentar não perder os vínculos.

Eu não tô presente, mas eu tô aí em pensamento, então assim eu ainda com essa atual turma, eu não perdi (contato pessoal), agora se mudar a turma aí pode, pode ser que venha acontecer isso, mas com a minha atual não. (Cecília)
Eu acho que exige da pessoa que está mais longe um pouco mais atenção um pouco mais de, de a pessoa.... você tem que mais ... você tem que participar mais porque é naturalmente quando você trabalha fisicamente, eh, você tá ali todos os dias, você troca uma ideia todo dia e tudo, então eh no meu caso que moro há 400 quilômetros de distância, eh, eu, eu preciso eh, eu não posso deixar. (...) Eu procuro sempre ir além do trabalho sempre posto alguma coisa no grupo. eh, mando mensagem para cada, para cada um deles, né? aniversário... estou sempre mandando mensagem particular exatamente para não perder essa vinculação e essa relação sabe? (Fábio)

O relacionamento com o gerente também foi um fator recorrente na fala dos servidores; primeiro porque, no projeto experimental, era o gerente que escolhia e indicava o servidor para o teletrabalho, então uma boa relação e entendimento da nova modalidade eram fundamentais para ingresso no programa; segundo porque é o gerente o responsável pela avaliação de desempenho, conferência da produtividade, abono das faltas, montagem do plano de trabalho e

poder decisório de manter ou retirar o servidor do teletrabalho. Desta forma, a relação é o ponto central da permanência e sucesso no programa ou não.

Tem que ter um chefe com uma cabeça aberta porque se tiver um chefe controlador, (...) Acha que o teletrabalho é um favor, então acha que você tem que abraçar o mundo e tem que fazer feliz com os olhos sorrindo, né? (Andressa)

O meu gestor uma vez chegou a falar assim que é ... que o pessoal ... como é que eu vou explicar? Ele disse mais ou menos assim que, era como se quem tivesse em casa tivesse de folga, entende? E eu fui bem taxativa com ele falei olha quem está em casa não está de folga, quem está de casa está trabalhando e tremendamente e isso os números afirmam, não sou eu que tô dizendo, são os números que não mentem, né? (Rosa)

A minha chefe atual ela tem resistência assim como a outra tinha, elas são... chefes mais antigos, né? Alguns que gostam de ter o servidor sob, sob sua vista, né? É ela tem, ela tem uma resistência e muitas pessoas da vara dela da ... do juizado especial, gostariam de estar em teletrabalho mesmo que fosse híbrido, e ela não permite (...). (Amanda)

Eu acho que atrapalha, às vezes eles não entenderem que essa flexibilidade. Pra gente é o que traz o benefício pro serviço e não é que a gente não tá tirando a autoridade deles, né? como gestores nem nada, eu acho que é isso, essa falta de, de ... essa falta dessa harmonia às vezes, entre o gestor e o teletrabalhador. (Amanda)

Na minha cooperação com o escrivão, ela existe entre nós. Não é à toa que o teletrabalho, ele é um triângulo, ele é entre o teletrabalhador, o escrivão e o juiz, os três têm que tá andando junto. (Dayane)

Embora os gerentes não tenham sido entrevistados, foi possível inferir que os que promoveram bem-estar na relação com o subordinado tinham competências como foco na equipe, proatividade e flexibilidade, características apontadas no estudo de (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015). Os autores também destacam a capacidade de comunicação, dinamismo e planejamento. A comunicação foi o ponto central apontado por Golden e Raghuram (2010) para a manutenção de compartilhamento de conhecimento, interação entre os trabalhadores e comprometimento. Já Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) sublinham o domínio das TICs para ampliação da comunicação e agilidade das atividades.

O TJMG, por ser um órgão público, conta com uma cadeia hierárquica muito forte, com rigidez de cargos e atribuições, o que se mostrou como um dificultador na adoção do teletrabalho em muitas secretarias. Sendo assim, é preciso que sejam feitas mudanças no sentido de que estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço àquelas mais horizontais e descentralizadas, a fim de favorecer a autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005). Dos relatos que identificam

problemas nas relações com os gerentes, há a indicação de necessidade de treinamento para que o teletrabalho seja mais bem gerido:

Eu só a é... eu acho que o os gerentes os gestores precisavam ter um treinamento melhor para lidar com teletrabalho, para definir melhor as metas para entender melhor como funciona é... por exemplo a minha gestora não admite é... ela não concorda com aquele mapa de produtividade. Que que faz sabe? Então assim parece que é muito cada um de um jeito, né? Eu acho que precisava ter um treinamento mais pra gerente. (Tatiana)

É e aí eu acho bem complicado e eu acho que a questão de de cursos mesmo mais periódicos de relacionamento interpessoal era necessário eh porque coloca muito para o gerentes, mas precisava de relacionamento interpessoal para os gerenciados, também porque tem muita é normal do ser humano, né? (Cecília)

Na minha opinião assim, eu acho que o juízes e os os gerentes de secretaria eles não recebem treinamento de gestão a realidade é essa é, as pessoas vão progredindo na carreira e são jogadas para gerir sem ter preparo e por isso que a gente vê tanta discrepância, pessoas sendo assediadas moralmente, outros assim largados, né? (Rosa)

Nas relações socioprofissionais foi identificado um preconceito, ainda que velado, dos colegas de trabalho presencial, e mesmo de familiares, para com os teletrabalhadores, vistos como pessoas que trabalham pouco (ARAÚJO, 2020). A sociedade, familiares e colegas de trabalho criam uma ideia deturpada por falta de entendimento do assunto, de que o indivíduo, em vez de estar trabalhando, está em momento de lazer (HAU; TODESCAT, 2018; SCHMITZ; LEAL; FILARDI, 2020). Isso se reflete em mal-estar, conflitos e stress.

Pelo menos onde eu trabalho hoje, isso é muito é, é muito claro, assim, é muito forte. Apesar de não ser verbalizado, a gente percebe isso que é a parte do, da pessoa achar que você não trabalha, o que eu percebo é que os colegas que estão presenciais sempre acham que a gente tá na vida boa (...). (Viviane)

É sempre uma briga, né? A secretaria sempre briga, né? Ah, mas o Fulano que tá em casa? [...] A gente viu aí esse, principalmente nesse período de PJE sem funcionar que tá muito no início, né? As pessoas não entendem o teletrabalho, né? Então além de você ter que trabalhar e produzir e mostrar resultado, você ainda tem a pressão externa de chefe de, dos colegas que acham que você tá não tá trabalhando (...) Eh, então o teletrabalhador fica mais ainda hostilizado por isso. (Márcia)

No início sim, até mesmo dos colegas de trabalho a gente percebia é .. uma certa resistência, como se a gente tivesse tendo um bônus e eles só estivessem com ônus por estar trabalhando presencialmente, né? (Rosa)

Até que não é uma discriminação, é ciúmes é como se você tivesse uma ... Como se você tivesse ganho um...uma gratificação e o outro não tivesse ganho nada, só aumento de trabalho, entendeu? (Rosa)

Eu acho que tem aquele certo preconceito assim já do servidor público, né? Que servidor público não trabalha e tal, então o fato de você fala, ah, tô em casa e eu acho que tem mais, mais um certo preconceito sim, de achar que você tá em casa, cê não tá trabalhando, né, o suficiente. (Gisele)

Porque as pessoas têm mania de achar que você tá trabalhando em casa, tá à toa, né? Então, “Ah! Leva no médico, faz isso, faz aquilo”, te delegando certas funções como se você não trabalhasse. (Viviane)

Essa situação influencia o clima e cultura organizacionais ao passo que a organização tem que lidar com duas formas distintas de trabalho, o que causa inveja, desconfiança quanto à execução das funções do teletrabalhador, disputas internas e outras manifestações que podem prejudicar os trabalhadores (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; STEIL; BARCIA, 2001). Por tais motivos, os gestores precisam gerar a isonomia entre os funcionários evitando conflitos decorrentes do preconceito dos trabalhadores presenciais e ausência da ideia de coletividade, que podem inferir que trabalham mais por conta de sua presença física, interferindo na produtividade geral (LEITE, 2017).

Em relação ao preconceito, a pandemia do Coronavírus trouxe um maior reconhecimento do teletrabalho por parte da sociedade, chefia e colegas da relevância do teletrabalho. Para os entrevistados, vive-se um momento de transição, ainda com muitas incertezas, mas houve a confirmação de uma visão positiva do Tribunal quanto ao teletrabalho, traduzida especialmente na implementação do programa definitivo através da Resolução 973/2021. No entanto, a ampliação para 70% de possibilidade dos servidores em teletrabalho ainda é vista com cautela. As pessoas carecem de compreensão do sistema e faltam garantias e regras mais claras quanto à permanência na modalidade.

Como todos os servidores tiveram a experiência de home-office em algum momento da pandemia, muitos perceberam que pode ser ruim trabalhar em casa, os escrivães passaram a acompanhar mais as ferramentas de produtividade, e muitos perceberam que estar em casa é sinônimo de muito trabalho, e não de descanso.

A pandemia veio pra ajudar, nessa, né? (...) Só vivendo na pele pra você... pra pessoa, realmente saber como funciona, né? E a pandemia teve essa função que eu achei muito boa. (Márcia)

Acho que a pandemia serviu para isso, pra evidenciar essa realidade que já existia lá atrás, mas que alguns tinham é relutância, né? Tinham uma resistência para poder aceitar. Então acho que agora está pacífico, né? Pelo menos eu espero que esteja. (Viviane)

Influenciou no sentido de que ele trouxe uma nova visão sobre o teletrabalho, né? Tirou como a gente tava falando antes, tirou essa visão de que a gente faz as coisas só na hora que quer do jeito que quer o quanto, né?(Amanda)

Mudou a visão com relação ao teletrabalho porque várias pessoas foram home office, né? Que não é teletrabalho, mas é basicamente igual, e elas começaram a entender que a gente não tá dormindo dentro de casa, tinha isso, né? (...) Eu acho que mudou muito assim, a gente passou também ser respeitado, né, pela secretaria. (Tatiana)

A pandemia, portanto, é encarada como um divisor de águas na visão do teletrabalho, por ter ressignificado a modalidade dentro do tribunal. Não haveria uma forma mais efetiva de demonstrar como é o teletrabalho que não fosse colocar todos os servidores ao mesmo tempo nesta modalidade, e, em condições normais, isso seria impossível. As transformações tanto na sociedade quanto no TJMG trouxeram segurança para os servidores no sentido de reconhecimento do teletrabalho como um programa capaz de trazer benefícios não só para o servidor, mas para o tribunal e sociedade como um todo. A pandemia foi como um laboratório de teste, em que o estudo não foi feito em uma amostra, mas em toda a população.

Nesta categoria, pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências afetivas e cognitivas, as TICs foram a principal EMIC. Tanto os indivíduos que precisaram lidar com aspectos positivos quanto os que precisaram lidar com aspectos negativos do isolamento se apoiaram em comunicação e relacionamento remotos. Os grupos de WhatsApp foram a principal ferramenta utilizada, ou seja, pelos meios telemáticos foram equilibradas questões de isolamento profissional, gestão remota, comunicação e relacionamento. Outra estratégia foi o aumento da produtividade para compensar a invisibilidade do ambiente de trabalho. Mais uma estratégia foi uma maior aproximação com família e amigos. Também houve crescente proximidade com os servidores teletrabalhadores de outras secretarias, favorecendo um espírito de cooperação mútua e reconhecimento de uma classe de servidores diferenciada entre eles. A criação dessa classe foi em parte uma EMIC para lidar com o preconceito dos servidores presenciais.

5.4 Reconhecimento e Crescimento profissional

A questão do reconhecimento se mostra fundamental para os teletrabalhadores, tendo em vista que os entrevistados entraram em um projeto experimental, com a responsabilidade de fazer com que o programa desse certo para que se tornasse definitivo. Dessa forma, foi identificada uma necessidade de aprovação, de constatação que o trabalho estivesse sendo feito em maior quantidade e melhor qualidade. Esse reconhecimento vem, muitas vezes, do próprio indivíduo, que nota um melhor desempenho, criando uma sensação de valorização de seu

próprio trabalho e dignidade, como apontado nos estudos de (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NEDELCO, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Em relação ao órgão, ficou nítida a falta de reconhecimento e feedback para com os teletrabalhadores. Percebe-se um reconhecimento do tribunal apenas da produtividade e da economia de custos, ou seja, um reconhecimento de que o teletrabalho é vantajoso para a instituição, mas não do teletrabalhador em si. Para os entrevistados, o servidor é apenas mais um recurso, entre tantos outros. Essa percepção revela um sentimento de despertamento ao TJMG:

É lógico que assim às vezes, né? Já tá mudando um pouco o direcionamento. Eu preciso falar a questão teletrabalho, eu acho que afeta um pouco é a questão de, do sentido de pertencimento, né? Às vezes a gente começa a sentir menos pertencente ali aquela, àquela organização. Aquele órgão que ela secretaria e aí tem que ser essa que esse mesmo ontem, a gente não tem uma rotina de, de reuniões de vídeo, ontem, ontem todo mundo gostou até combinando vamos fazer de vídeo pelo menos uma vez por mês, né? (Rui)

Bom, o Tribunal de Justiça até hoje não, não tive não tive nada, né? Não sei. [...] Então eu acho que o reconhecimento ele é importante para te dar autoestima mesmo, né? Em relação ao Tribunal de Justiça, não aguardo, eu não espero nada, porque é uma instituição imensa, e a gente é só mais um número, né? (Cecília)

No que se refere aos colegas e ao chefe imediato, via de regra, podem-se identificar desinteresse e desconhecimento de como o teletrabalho tem sido desenvolvido, o que tem mudado com a pandemia, como visto. No entanto, foi viável perceber também que, nos locais em que as relações socioprofissionais são mais saudáveis, alguns servidores conseguiram identificar o reconhecimento dos colegas e gerente. Os Magistrados quase não foram citados, o que pode demonstrar um distanciamento da chefia do setor com o teletrabalho.

Eu acho muito importante sim, porque o reconhecimento ele te dá uma motivação, né? Então você tá sendo reconhecida pelo seu chefe, pelo, pelo tribunal, isso aí, te incentiva, né? Te motiva no seu trabalho a melhorar, né? A dar seu melhor. Eu acho que é muito importante sim. (Gisele)

Pela minha chefe sim ela, eu acredito que ela reconheça ela, ela elogia então por parte dela sim, agora por parte do tribunal, num sinto esse reconhecimento não. (Gisele)

(Risos) Eu não sei, ultimamente, eu tô achando muito importante. Eu tô muito frustrada com a minha chefia e parece que a gente faz, faz, faz, e tá certo que você trabalha, o tribunal te paga para você fazer seu serviço, mas, mesmo você fazendo às vezes muito mais que você tem que fazer, essa falta de reconhecimento é muito frustrante. [...] essa falta de tratar igual um

funcionário que produz é... x e o outro que produz 3x você colocar tudo ali no mesmo barco. É, o que produz mais, não ter reconhecimento, acho bem desagradável, tá me incomodando. (Viviane)

há, por parte do tribunal é... é uma coisa muito abstrata, um reconhecimento assim do tribunal pro servidor, eu acho que é uma política que não existe, né? De, de reconhecimento do órgão eu considero inexistente do, dos gestores e dos colegas principalmente questão do teletrabalho igual eu te falei aí vai muito de perfil de pessoa, né? Do meu perfil eu, eu acho que... eu tenho essa necessidade de, da aprovação de saber que para eles tá OK, eu estar em casa, que eu estou cooperando às vezes até mais do que eu estaria cooperando (...) eu necessito desse feedback, sabe? (...) esse reconhecimento no meu setor de, de trabalho frequentemente acontece, né? (Rui)

É pela sociedade de forma alguma, né? Servidor público é visto infelizmente, né? Como uma, uma classe que é... não trabalha, a verdade é essa então todo mundo acha que a gente se dedica muito pouco que a gente tem muita regalia. (...) Acho que isso, eu acho que eles estão começando a compreender a força que o teletrabalho tem para fazer justamente essa contrapartida para fazer com que a prestação jurisdicional ocorra de maneira, mais célere, né? De uma maneira mais eficiente eu acho, entende? Então eu acho que a visão começa a mudar é. (Rosa)

Em relação ao crescimento profissional, no TJMG os servidores possuem um plano de carreira fixo regido pela Resolução 822/16. Este plano se propõe a possibilitar o desenvolvimento profissional do trabalhador, com perspectivas de progressão na carreira, de forma horizontal (mudança de padrão de vencimento na mesma classe) e vertical (mudança de classe). No entanto, a forma prevista é engessada, não estimula os servidores ao aprimoramento e iguala os melhores servidores a os medíocres, pelo fato de que os mecanismos existentes não possibilitam a promoção por mérito. Pelas falas, os servidores se sentem desmotivados e desacreditados quanto ao crescimento e desenvolvimento profissional.

Como concursados temos uma carreira engessada e não há como fugir disso, infelizmente numa carreira pública não há muito como crescer profissionalmente, um servidor comum, um servidor medíocre ou um servidor dedicado seguirão o mesmo caminho profissional, no máximo o dedicado pode conseguir um cargo de confiança que por algum tempo traga algum benefício financeiro. E talvez seja isso um dos motivos que, com o passar do tempo, a maioria dos servidores dedicados perdem o entusiasmo e o interesse em fazer diferença, falta no serviço público o que no privado acontece tanto, destacar quem trabalha melhor, quem veste a camisa, no serviço público todos ficam no mesmo balde (...). O que vemos no TJ é que quem realmente se interessa faz isso por desejo pessoal, por temperamento, não por crescimento profissional. (Dayana)

Como as avaliações de desempenho não são usadas como um autêntico mecanismo de análise, de feedback, do servidor, o que se vê é uma progressão que premia os que fazem muito pouco e pune os que trabalham muito. [...] com o que a progressão no TJMG nos oferece, não vale a pena investir em aprimoramento: o molho acaba saindo mais caro que o peixe. Ou seja, pagar

os cursos, muitas vezes, não é compensado pelo aumento que se terá. Além disso, a promoção vertical não é automática. É um concurso, pois o número de interessados é sempre muito maior do que as "vagas" de promoção. Assim, ainda que o servidor vá em busca de aprimoramento, isso não lhe garante a promoção. Enfim, a carreira é muito ruim. Os que ficam, ao me ver, o fazem por dois motivos: estabilidade e comodismo. (Rosa)

As oportunidades oferecidas parecem, portanto, fonte de descontentamento e mal-estar, mas isso não se deve à modalidade do teletrabalho, valendo também para servidores híbridos ou presenciais. Segundo as falas, a forma como são a carreira e os incentivos para crescimento profissional causam desinteresse e acomodação ao longo dos anos, fazendo com que os servidores mais capacitados mudem de órgão, ou percam o entusiasmo. O fato de o teletrabalho não ter mudado essa perspectiva é preocupante, tendo em vista que a carreira é o principal componente da vida profissional, traz senso de propósito, desafio, satisfação pessoal e renda (KILIMNIK *et al.*, 2017). De acordo com a autora, “as esferas do trabalho e da vida pessoal se entrelaçam, as concepções de sucesso na carreira seguem, assim, uma tendência no sentido de vincular o sucesso à qualidade de vida no trabalho e a um estilo de vida mais equilibrado entre a carreira e a vida pessoal” (KILIMNIK *et al.*, 2017, p. 34).

Nesta categoria, pôde-se avaliar a preponderância de mal-estar na análise macroergonômica. Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas e afetivas identificou-se o autorreconhecimento como única forma de EMIC. Em relação ao reconhecimento e crescimento profissional, não foi possível identificar nos servidores nenhum outro tipo de estratégia, apenas a sensação de desmotivação, comodismo, impotência e frustração.

A estabilidade faz com que a mão de obra do TJMG se renove pouco, e os que não se aposentam no órgão trabalham por longos períodos. Todos os entrevistados possuem mais de uma década de carreira, alguns mais de duas, carreira que progride a passos lentos, e as oportunidades de crescimento ou mudança são limitadas. A mão de obra que é perdida demora a ser repostada. Essa realidade causa desgaste, descontentamento, frustração, despertencimento, cansaço e problemas de convívio. Neste contexto, o isolamento socioprofissional se mostrou um ponto positivo na maior parte das situações: a convivência apareceu como algo pior que o isolamento. É verdade que o trabalho promove convivência, amizades surgem, relacionamentos, casamentos. Mas há a parcela da obrigatoriedade de convívio. Com base nos relatos dos participantes da pesquisa, notou-se que as pessoas com apoio familiar e amizades não sofreram com o isolamento; pelo contrário, preferiram assim.

5.5 Elo Trabalho – Vida Social

No teletrabalho, a presente categoria foi bastante afetada devido à transposição do local de trabalho para o lar e à mistura entre os limites do trabalho e do não trabalho. Há uma parcela da relação com a família que também se torna profissional, sendo necessário o entendimento e a cooperação familiar com os espaços e intervalos do trabalho para que não haja conflitos. Na literatura, estudos como os de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Barros e Silva (2010), Chiaretto, Cabral e Resende (2018), Lapierre e Allen (2006) e Tremblay (2002) demonstraram as dificuldades encontradas na integração entre o ambiente da casa e da organização, mostrando-se como um dos principais desafios ao teletrabalho, principalmente nos meses iniciais:

Olha é, no início é, foi bastante estressante me adaptar e entender a forma de trabalhar que é diferente do presencial, mas depois, quando a situação ficou é, mais, mais tranquila, mais fluida, aí foi muito bom, porque eu ganhei tempo para coisas que eu não tinha muito tempo para fazer exemplo atividade física. Exemplo estar mais com os meus filhos, né? (Rosa)

É que no começo também eu trabalhava bem a mais no horário, né? Porque peguei o serviço, tinha muita coisa atrasada. (Andressa)

O ponto central do elo entre trabalho e vida social no teletrabalho é a flexibilidade de horário e local. O primeiro e mais significativo fator para os trabalhadores, possibilitado por essa flexibilidade, é a maior proximidade com a família e o que isso proporciona, como mais tempo para criação dos filhos, proximidade dos pais idosos, possibilidade de cuidar da família. Como evidenciado neste estudo e também em parte da literatura, esta proximidade se mostrou como um dos maiores causadores de bem-estar entre os participantes (BOONEN, 2003; GUERRA *et al.*, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; NOHARA *et al.*, 2010). Não foram diagnosticados, neste estudo, sinais de exaustão resultantes da tensão entre trabalho e família, que drenam a energia física e mental como apontado por Golden (2012b). Pôde-se perceber que, para as mulheres, isso teve um significado diferente, principalmente para as que são mães, como apontado por Wheatley (2012). Afinal, elas têm maior receptividade para o teletrabalho, segundo Malik *et al.* (2016), Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) e maior parcela dos afazeres domésticos sob sua responsabilidade, como já evidenciado em estudos como os de (BAILEY; KURLAND, 2002; NOHARA *et al.*, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Entretanto, os entrevistados do sexo masculino também se utilizam da flexibilidade de horário e do tempo livre para cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos.

Meu trabalho é meu trabalho, ele não interfere na minha vida pessoal, ele colabora. (Dayane)

Eu acho que ajudou porque eu consigo passar mais tempo com a minha filha, né, minha família, então eu consigo é tranquilamente eu, eu posso levar ela no médico, né? Sem ter preocupação se eu vou trabalhar ou não, que eu sei que eu posso trabalhar em outro horário. Então essas questões assim, eu acho que facilitou muito assim, minha vida familiar. Ajudou muito. (Gisele)

Então assim eu consigo é, parar por exemplo no horário de meio-dia no meu caso minha casa eu faço, né? A gente, igual a mulher acaba a gente tendo uma obrigação maior dentro da casa mesmo, tendo às vezes, ajudante mesmo tendo um companheiro ali parceiro também, mas pesa mais não adianta. Eu tenho essa flexibilidade ali de poder levar minha mãe ao médico, meus filhos. (...) Então isso faz muita diferença muita diferença para pra gente que tem, né? (Gabriela)

Então assim o fato de estar em casa todos os dias, perto da família, pra mim é uma coisa que é não tem preço, é uma coisa que é... fez uma mudança total na minha vida para melhor com toda certeza. (Flávio)

Tá com a família, né? [...] tá próximo da família assim, por exemplo assim, parar para tomar um café com a minha filha, é ... me dá muito mais estímulo depois para continuar trabalhando, sabe? (Amanda)

Então assim essa flexibilidade de horário pra atender não só a família como também para fazer uma atividade física, né? Alguma coisa assim facilita muito, né? Essa flexibilidade de horário. (Rui)

O segundo fator foi o aumento não só da flexibilidade de horário, como do tempo de não trabalho, entendendo o tempo dedicado ao trabalho também como aquele do deslocamento e do preparo para o trabalho. O teletrabalho traz tranquilidade para a vida do servidor, pois, ao economizar tempo, ele tem calma para realizar outras atividades, como as refeições, o cuidado do lar, prática de esportes, tornando a rotina menos estressante. Tais benesses também foram confirmadas pela literatura em estudos prévios (BARROS; SILVA, 2010; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; NOHARA *et al.*, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; WHEATLEY, 2012).

Para mim só afeta de maneira positiva, com essa economia de tempo, eu fico muito mais calma, é, nossa, eu acho que é basicamente isso. Eu acho que é tempo livre, tempo livre e eu fico... muito mais tranquila para poder fazer as coisa, pra organizar, É, qualquer atividade que eu tiver aí desse jeito, eu acho que a vida pessoal fica mais leve, né? (Sarah)

Ah para mim foi equilíbrio total, né? Foi muito bom, não tenho que... o que o que proporciona é muito bacana, convivência, maior qualidade de vida. É ... até para comer, né? até para comer. Você comer coisinha da casa, né? (...) É então até com relação a, a comida, eu acho que é que é bom é, mas principalmente, principalmente, a convivência familiar. Mais tempo de convivência, né? Eu acho que é o ... que é o que é fundamental. (Márcia)

Eu consegui terminar a faculdade, uma faculdade, é por causa da gestão do tempo, né? Pela qualidade ... consegui fazer isso... é eu mexo... nas terças e quintas que eu te falei, eu faço uma atividade física (...). (Amanda)

Mais um fator foi o impacto na saúde do servidor. Houve muitos relatos de melhora da saúde, principalmente psíquica. Esses relatos decorrem da diminuição do cansaço e stress nos deslocamentos, desgaste e conflitos nas relações pessoais e demandas do público externo no balcão da secretaria, benefícios apontados em estudos anteriores (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014; NEDELCO, 2020; PARDINI *et al.*, 2013). Como preceituado por Golden (2006), esse isolamento evita o esgotamento associado ao contato prolongado e não intermitente, próprio do trabalho presencial.

Bom eu tinha eu vinha tomando um antidepressivo, agora, eu tô conseguindo parar de tomar. É, depois que eu comecei a trabalhar em casa, né, com essa tranquilidade maior, e eu também tenho uma labirintite um momento de stress assim, sabe e diminuiu demais também. (Sarah)

A questão do sono, eu andava muito ansiosa e muito triste. Eu não dormia bem, né? Normal. Hoje eu durmo tranquilamente, né? (Cecília)

É em relação à, à saúde física a questão da lombar melhorou né, porque não me adaptava bem com, com o mobiliário lá do tribunal, né? (Rui)

(começou a fazer depois do tele) Ah com certeza é o ... a, saúde, né? Cuidar mais da saúde, você tem para fazer atividade física é ... fazer as coisas com mais tranquilidade, né? Você ter aquele horário, parte da manhã, minha parte da manhã. Nossa uma beleza eu faço “n” coisas na parte da manhã, sabe? À tarde me envolvo aqui com as coisas de casa e à noite eu vou pro trabalho e eu sempre tô assim, bem descansada tô bem-disposta dificilmente assim eu começo a trabalhar cansada, sabe? (Márcia)

Embora as percepções tenham sido preponderantemente positivas, há também questões desafiadoras, como dificuldade entre separar a rotina pessoal da profissional, como apontado em outros estudos (BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; NOHARA *et al.*, 2010). Isso inclui conflitos entre os interesses dos filhos e o horário de trabalho, além de distrações com os afazeres domésticos — e isso também pode impactar a saúde dos servidores.

Ah sim, é isso, isso eu acho que é, tem um lado negativo que a gente mistura muito quando você trabalha em casa a gente mistura muito a vida é particular, é no seguinte sentido de perda de controle mesmo de até onde vai ser o descanso até onde vai então trabalho, né? Então, por exemplo, vamos supor que você trabalhou é, algo que você já considera o tempo que, né, de 6 horas, que marca por tempo, que você trabalharia pelo dia, saiu do computador, mas ficou um problema ali para resolver. Às vezes você sai agora vou alí ver uma televisão, aí no meio do negócio, "a, não vou gente, ver não eu vou resolver

isso de uma vez porque eu tenho que resolver isso mesmo" ou num final de semana que o sistema não funcionou bem. Você sabe que na segunda-feira vai estar lá de coisa. Ah, já tô aqui em casa mesmo. Eu vou ali dar uma mexidinha, né? Então assim mistura muito é difícil cê separar agora é meu horário de, de tá em casa à toa que seja com, não agora meu horário de trabalho, né? (...) Mas assim eu particularmente até hoje depois de 6 anos, ainda tem dificuldade com isso, né? Tem hora que era pra tá trabalhando, mas você tá com a cabeça em outra coisa e tem hora que era para estar com a cabeça em outra coisa, você tá com a cabeça no trabalho e presencial é diferente, você saiu ali do fórum não, não importa se tem um problema ali, você não vai conseguir resolver ele de casa, né? (Rui)

Eu acho que às vezes é difícil assim é separar assim alguma coisa assim é doméstica de, de ... do trabalho. Assim que eu não consigo isolar completamente para trabalhar às vezes toca uma campainha, alguma coisa assim, também que te atrapalha um pouco, que dificulta um pouco. (Gisele).

A aglutinação do espaço de trabalho com o espaço de casa revela um paradoxo do teletrabalho: a indisponibilidade para a família estando em casa. Tal fato identificado neste estudo, mesmo que não de forma preponderante, foi evidenciado também por (HOFFMANN, 2014; LIMA; BRIDI, 2019). O ambiente de lazer e descanso se torna ambiente de trabalho, criando uma tensão de viver em situações conflitantes de ritmos e temporalidade. As relações com trabalho no ambiente doméstico fazem com que as jornadas se misturem, e, se não forem impostos limites, a rotina pessoal é tomada pelo trabalho. Tornam-se necessárias a criação de limites e a colaboração da família, fundamentais para o equilíbrio do indivíduo, como já demonstrado por (NOHARA *et al.*, 2010). Se não houver apoio da família, e vice-versa, o trabalhador acaba tendo problemas.

Nesta categoria, pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas e afetivas, as EMICs se voltaram para negociações e acordos nos ambientes familiares. Foi necessário também que os servidores determinassem uma rotina profissional pautada na disciplina para que as distrações domésticas não prejudicassem a produtividade.

5.6 Legislação

O modelo de Ferreira (2012) não traz implicações da legislação na QVT dos trabalhadores. Entretanto, a legislação que define as regras do teletrabalho, ignorada pela literatura que trata do assunto nos estudos gerenciais, é de suma importância para entender tal

modalidade (PYÖRIÄ, 2011). Por isso fez-se necessária a criação desta categoria ante às inúmeras manifestações dos servidores quanto à legislação que rege o teletrabalho no TJMG. Embora tenha se tornado definitivo, há uma forte insegurança quanto à permanência no programa. Isso porque o texto da Resolução 973/2021 traz, no parágrafo quinto do artigo 13, que “a realização do teletrabalho é facultativa, no interesse e a critério da Administração, em benefício das unidades judiciárias e administrativas, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor” (TJMG, 2021). O servidor também pode ser desligado do regime a qualquer tempo por solicitação do gestor ou no interesse da administração. Ou seja, a permanência no programa está sujeita à vontade dos gestores, sem critérios que obstaculizem ou delimitem motivos objetivos ou técnicos para o desligamento.

Bom, eu acho que a gente precisa de uma estabilidade e não de ficar tudo muito na mão do gestor ou juízes, assim porque, talvez eles não tenham sempre a compreensão do, da situação de cada um eu acho que a gente precisava de alguma garantia, tudo muito sem garantia, né? Eles já dizem de cara assim, não se trata de um direito seu, exercer o teletrabalho não é um direito do servidor. Aí a gente fica, meio que à mercê assim, porque cê vai organizar sua vida toda para trabalhar em casa ficar só um ano, eu acho meio instável, precisava de mais estabilidade. (Sarah)

A outra questão que eu acho que causa muito também em todo mundo é a falta de segurança de ... de permanência no, no teletrabalho, né? Mesmo com a regulamentação aí que a gente tá passando por ela continuou sendo de uma forma que fica a critério da, das chefias imediatas, então a pessoa está no teletrabalho, foi ou para acompanhar cônjuge em outra cidade ou porque tem um filho algum parente com questão de saúde delicada que precisa e a pessoa estruturar a vida toda em torno do teletrabalho e a qualquer momento sem justificativa ... como já aconteceu, o juiz pode simplesmente falar eu não quero mais, e você tem que voltar pro ... pro setor, né? (Rui)

Foi aquela corda bamba que nós vivemos aí com a ... virar programa não virar programa... vai dar continuidade não vai. Depois que você tá há muito tempo já no teletrabalho, cê tem aquela incerteza, você tem que voltar ou não é.... [...] foi difícil viver nessa... nessas incertezas assim e quase que ameaças né? Tipo não é, Tem que cumprir isso, né? Tivemos colegas que viveram isso, né? Vai ter que fazer isso. Vai ter que fazer tal coisa se sujeitar até atos que não é inerente ao cargo para se manter no teletrabalho. (Márcia)

Eu acho que não é legal não, né, minha opinião, e essa história também do gerente poder tirar qualquer momento sem motivo também eu sou contra. Se o gerente optou já deu essa condição de teletrabalho para pessoa tira por motivos óbvios. Ah, a pessoa não rende, aí tudo bem, a pessoa não, não cumpre o proposto não, mas agora porque eu quero, entendeu? Aí eu acho não é legal, porque realmente cê investe muito no teletrabalho. é então são essas considerações que eu tenho para fazer tinha que rever e dar mais segurança para trabalhadores (...). (Cecília)

Como se pode perceber, a falta de estabilidade no programa causa mal-estar, insegurança, ansiedade, instabilidade e medo de organizar a vida de alguma forma e ter que retroceder ao local de origem. Outro ponto de descontentamento é que, ao que parece, embora tenha havido o projeto experimental por seis anos, nenhum dos servidores da primeira instância foi ouvido para a redação do texto definitivo. Pelas falas, nota-se que os servidores não se sentiram representados, o que causa desmotivação e frustração por estarem por anos fazendo parte do projeto experimental, e no momento de sua efetivação não poderem expor suas percepções.

Outra deficiência apontada que gera mal-estar, já vista na categoria organização do trabalho, mas que se origina em como a legislação foi feita, refere-se aos mecanismos de aferição de produtividade, bem como de avaliação do desempenho. Não há clareza de como a produtividade deve ser aferida, principalmente na mensuração qualitativa das funções:

Eu acho que nós poderíamos ter mecanismos de gestão é, que cobrassem mais eficiência mais eficácia é, que cobrasse é, uma produtividade, mais equânime é ... entre teletrabalhadores, né? Então eu acho que isso, isso é fundamental, né? E infelizmente isso não é aplicado. (Rosa)

É, eu acho que, eu acho que não teve, não teve ninguém não, tanto que o... o sindicato tentou é, sindicato mandou vários ofícios pedindo a participação no projeto pedindo relatório, né? (Márcia)

Eu acho que a grande dificuldade ainda do teletrabalho, eu acho que é a questão da produtividade, eu dava muita opinião na época que a gente fazia as reuniões, né? Eu acho que nessa parte sim, né? Acho que às vezes o tribunal entrega demais aos gestores uma coisa e o que é para entregar não entrega, é igual, por exemplo, decidir o trabalhador que tá cumprindo tudo que é pedido a ele, o juiz resolve que ele vai voltar porque ele quer o tribunal, acata, né? Agora a questão, por exemplo da produtividade, eu acho que o maior termômetro é a chefia, né? (Rui)

A produtividade também pode prejudicar a remuneração do servidor, ao passo que, de acordo como o Art. 29 da Resolução 973/2021, o ponto só será abonado se o servidor atingir as metas propostas. Para os entrevistados, tal artigo soa como uma ameaça, em que, caso o servidor não atinja a produtividade, será penalizado com falta, e, por consequência, sua remuneração será afetada.

Art. 29. A marcação de ponto eletrônico do servidor teletrabalhador, tanto na modalidade integral quanto na modalidade parcial, será substituída pelo abono de faltas pelo gestor da unidade, mediante utilização de código específico para o teletrabalho, condicionado ao atingimento da meta de produtividade mensal estipulada no Plano Individual de Trabalho. (TJMG, 2021)

O último item referente à legislação versa sobre a exclusão do vale-transporte. Pela Resolução 973/2021, o servidor terá a garantia da irredutibilidade das vantagens, dos acréscimos pecuniários e dos demais direitos a que faça jus, exceto do auxílio-transporte, mesmo os teletrabalhadores em regime híbrido. Como visto na categoria de condições de trabalho, não há contraposição dos servidores quanto ao fim do vale-transporte; por outro lado, diversos custos foram transferidos para o trabalhador, sem uma contrapartida do tribunal. Trata-se de um dos indicadores apontados por Franco (2011) como precarizador do trabalho.

Nesta categoria pôde-se avaliar a preponderância de mal-estar na análise macroergonômica. Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas e afetivas, a forma efetiva de EMIC identificada foram os acordos feitos com os gerentes nos planos de trabalho e no dia a dia, e a pretensão de uma estratégia coletiva mediada pelo sindicato para reivindicar a modificação dos artigos controvertidos. Os sentimentos predominantes são os de descontentamento, frustração, insegurança, incerteza e instabilidade.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções de servidores teletrabalhadores do TJMG, em relação à sua qualidade de vida no teletrabalho. O estudo fundamentou-se na teoria da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de vida no Trabalho (EAA_QVT), desenvolvida por Ferreira (2012).

Para alcançar o propósito desta investigação, desenvolveu-se um estudo de caso qualitativo teórico-empírico, de natureza exploratória e descritiva, no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). Empreenderam-se entrevistas em profundidade com 13 servidores teletrabalhadores de primeira instância, sendo suas falas submetidas à análise de conteúdo.

Cada fator constituinte da QVT foi transformado em uma categoria, sendo a primeira Condições de Trabalho. Pelas respostas, pôde-se notar que todos recriaram suas estações de trabalho nos moldes exigidos pelo tribunal. Embora disponha de flexibilidade de local, a totalidade dos entrevistados trabalha em casa, e as percepções são de que as estações montadas são melhores que as estações das secretarias físicas. Os servidores recriam seus espaços com a possibilidade de imprimir o gosto pessoal em algumas escolhas. No geral, não há divisão do trabalho com outras pessoas, interrupções ou conflitos advindos do convívio pessoal, atendimento ao público, barulho, desorganização. Os servidores também não precisam se deslocar para o fórum. Esse conjunto de fatores causa sensação de bem-estar, que supera a fonte de mal-estar causada pela transferência de custos para o servidor. Tudo o que é comprado e os gastos com água, energia elétrica e internet correm por conta do trabalhador.

Quanto à Organização do Trabalho, a flexibilidade é o ponto nevrálgico. A possibilidade de trabalhar em horários diferentes e poder encaixar outras atividades durante o período de trabalho é o que causa mais bem-estar no teletrabalho como um todo. Pode-se trabalhar em horários diferentes, ter intervalos de descanso mais confortáveis, respeitando as condições psicológicas, de disposição e vontade, ter mais tempo com filhos e amigos, praticar atividades físicas, estudar, ter outras atividades profissionais.

Entre os fatores desafiadores, o primeiro é que nem sempre é simples conciliar os afazeres pessoais e domésticos com os profissionais, principalmente na existência de filhos pequenos. O segundo recai no perfil do teletrabalhador, que precisa reunir certas características, tais como disciplina, comprometimento, autonomia, proatividade e foco. O terceiro refere-se à comunicação, que passou a ser quase que exclusivamente feita pelo WhatsApp. O quarto e mais

agudo consiste na instabilidade do PJE, sistema que viabiliza a realização de tarefas pela internet, e que se tornou a principal fonte de mal-estar no teletrabalho. Também foram identificados como fontes de mal-estar o perfil repetitivo das tarefas, a cobrança por metas acima do exigido na legislação, a autocobrança decorrente desse ambiente, o volume de trabalho e o medo de acumulação, a forma de aferir a produtividade bem como a falta de treinamentos e de suporte do tribunal para o desenvolvimento profissional.

No que se refere às relações socioprofissionais, o distanciamento profissional foi pouco percebido tendo em vista a comunicação via WhatsApp e a agilidade na troca de informações entre os setores, mais eficiente que pelos meios oficiais. De acordo com a maioria dos entrevistados, esse distanciamento se revelou fonte de bem-estar. Como fonte de mal-estar, identificou-se o preconceito sofrido pelos teletrabalhadores por trabalharem de casa, o que foi atenuado com a pandemia do Coronavírus.

No que tange ao reconhecimento e crescimento profissional, houve preponderância de mal-estar. O primeiro motivo refere-se à visão que a sociedade tem do servidor público como alguém que trabalha pouco. O segundo refere-se à falta de reconhecimento por parte do tribunal, relatada em todas as entrevistas. Quanto ao crescimento profissional, as percepções também foram preponderantemente negativas. A carreira é vista como engessada, pouco meritória e com limitadas oportunidades de crescimento. O único ponto de bem-estar identificado nesse tema foi o de autorreconhecimento, cujo núcleo reside na satisfação e no orgulho de serem teletrabalhadores. Os servidores têm a percepção de que o teletrabalho possibilitou maior produtividade e qualidade na prestação jurisdicional.

No que se refere a Elo Trabalho – Vida Social, preponderaram fontes de bem-estar. A transposição do local de trabalho para o lar, a flexibilidade de horários e local fazem com que o servidor equilibre melhor as exigências entre trabalho e vida pessoal. Isso se traduz em mais tempo com a família, mais tempo livre, mais tempo para realizar outras atividades como cuidar do lar, praticar esportes, estudar, o que torna a rotina pessoal mais leve e menos estressante. Isso faz com que haja impactos positivos na saúde, principalmente psíquica. Como fonte de mal-estar, mesmo que de forma branda, foram identificados os conflitos decorrentes da aglutinação do espaço de trabalho com o doméstico. Há momentos em que essa combinação oferece desafios, principalmente para os que têm filhos pequenos. Durante a pandemia, esse fator foi ressaltando, principalmente nos meses iniciais, mas, como os servidores já estavam no teletrabalho, tornou-se mais fácil lidar com isso e reestabelecer uma rotina menos estressante.

Finalmente, quanto à Legislação, a forma como as normas são implementadas mostrou-se indispensável para a aferição de bem-estar ou mal-estar no teletrabalho, afinal de contas são

determinações de grande parte de como o trabalho deve ser executado. No caso específico, três fatores referentes à legislação despontaram como estressores e causadores de mal-estar. O primeiro deles se refere à falta de estabilidade no programa, prevista na lei e acentuada pela possibilidade de desligamento por vontade da chefia. O segundo diz sobre os critérios de aferição da produtividade, que não são considerados adequados, e o terceiro ponto expõe a exclusão de um benefício, o vale-transporte, visto como correto pelos servidores, mas sem a contrapartida de um auxílio para compensar a transferência de custos do trabalho na mudança para *homeoffice*. A fonte de bem-estar referente à legislação reside no fato que não se trata mais de um projeto experimental, dado que o teletrabalho foi instituído como um programa permanente do TJMG em outubro de 2021.

Em resumo, as percepções dos participantes do estudo sobre a QVTT são majoritariamente positivas e, quando são majoritariamente positivas, entende-se que há bem-estar e, conseqüentemente, QVT. Após esta retomada, é possível detectar que as fontes de mal-estar estão ligadas prioritariamente a fatores do trabalho em si, enquanto as fontes de bem-estar dizem respeito preponderantemente a aspectos da vida pessoal do servidor. O teletrabalho se torna atrativo não pela melhora da QVT, embora pelas percepções dos teletrabalhadores isso também ocorra, e sim pela melhora de QV. Para alguns servidores, a melhora de QVT nem é tão substancial, ou perceptível apenas em alguns pontos, ou seja, não é fator determinante para a permanência na modalidade. O que faz diferença, realmente, são as mudanças no não trabalho, nos momentos com a família, no tempo economizado com os deslocamentos, na rotina flexível. Quando questionados especificamente sobre o que é qualidade de vida no teletrabalho, nenhum dos servidores mencionou questões relacionadas ao trabalho em si, mas apenas ao que ele proporciona de equilíbrio na vida pessoal.

A partir desses achados, foi possível pensar em algumas provocações e fazer reflexões importantes sobre esse tema. Estas estão a seguir.

Como já ressaltado, a EAA_QVT foi escolhida não só por ser um modelo abrangente, mas por trazer o indivíduo para o centro da discussão. Trata-se, portanto, de uma abordagem contra-hegemônica. Não inclui a pretensão de mudar o mundo, mas tentar vê-lo de uma forma diferente. Nos dois períodos históricos em que o teletrabalho sofreu maior expansão — década de 70, com a crise do petróleo, e 2020, com a pandemia da Covid-19 —, a propulsão veio da necessidade produtiva, e não do bem-estar do indivíduo. Embora o TJMG seja uma organização pública, o imperativo da produtividade é o mesmo, ainda que o objetivo não seja gerar lucro. Há a necessidade de manutenção dos empregos, sem dúvida, mas cabe perguntar: até que ponto essa manutenção pode ser feita desrespeitando os limites físicos e psicológicos das pessoas?

Utilizar-se de uma abordagem contra-hegemônica, portanto, não é esperar mudanças repentinas, mas repensar processos em busca de transformação.

Neste ponto, pôde-se perceber que o teletrabalho no TJMG, embora até o momento seja promotor de QVT, está correndo o risco de ir por um trajeto perigoso: caminhando para a transformação do trabalhador em um prestador de serviço facilmente intercambiável, sem identidade laboral, alguém que não se reconhece no trabalho e não se identifica com a organização, descomprometido com a prestação jurisdicional. Um trabalhador perdido na burocracia que desconecta a ação da finalidade do trabalho, fazendo com que o processo seja mais importante que o fim; um simples meio, e não a finalidade da ação. Alguém que se adequa rápida e constantemente ao contexto apresentado, como uma engrenagem da qual se exigem novas competências, resiliência e flexibilidade, com pouca ou nenhuma contrapartida do órgão, que dispõe de um plano de carreira desmotivador, carente de perspectivas de crescimento, desenvolvimento, senso de propósito, desafio e satisfação pessoal. Indivíduos empreendedores de si, que assumem parte dos custos do trabalho, sendo-lhes demandada uma velocidade cada vez maior na aquisição de conhecimentos e atualização permanente, de forma autônoma e não estruturada pela organização. Tal aquisição de conhecimentos se restringe a conteúdos técnicos, não implicando uma percepção de enriquecimento das tarefas nem de uma participação mais ativa na sua criação. Em suma, há um descompasso entre o que é exigido de competências dos trabalhadores e o que é ofertado em políticas e práticas de gestão.

Com sua chave, o token, o servidor abre seu ambiente de trabalho informacional de caráter imaterial na nuvem e presta seu serviço: basta que tenha um computador conectado à internet. O espaço de trabalho se torna todo lugar e o tempo todo. O trabalho se torna um bit. O processo de mudança de servidor entre comarcas, antes demorado e burocrático, agora pode ser feito em poucos minutos, apenas com algumas modificações de dados nos sistemas.

Isso também é possível pelo fato de que o teletrabalho filtra tudo o que não é trabalho. A evolução do trabalho corre para o lado da eficiência, produzir mais, melhor e a um menor custo, não para o bem-estar do ser humano. Como visto, o teletrabalho traz impactos muitos positivos para a vida do indivíduo, mas isso é um efeito colateral; o que ele faz realmente é isolar o trabalho, desumanizando-o. É tirar o que parece ser visto como uma espécie de impureza que de alguma forma o torna ineficiente, sendo essa impureza relacionada a aspectos ligados ao ser humano. Indício disso é que, embora não mais presencial, a comunicação profissional melhorou e o isolamento profissional não se mostrou como algo negativo. Houve também percepção de melhora na execução do serviço em si, aumento na produtividade, percepção de melhora na qualidade, redução de custos por parte da organização. Essa melhora,

entretanto, concretiza-se em parte pela separação de fatores secundários do universo do trabalho, em grande medida os de relacionamento interpessoal. As relações no teletrabalho tendem a se restringir a aspectos profissionais. Há uma perda, portanto, de fatores sociais, tanto na comunicação quanto nas rotinas, em que tudo converge apenas para a execução das tarefas, sem influência do ambiente que em casa se torna hermético. Praticamente tudo o que não é trabalho é retirado da relação socioprofissional, o que causa um empobrecimento das relações e a transformação do trabalhador meramente em um recurso a mais.

Grande parte desse isolamento do trabalho está ligado à forma de comunicação adotada preponderantemente: o WhatsApp. A dinâmica da comunicação por meios virtuais é completamente diferente daquela realizada ao vivo. Há uma troca efetiva de informações técnicas, normas, procedimentos, rotinas, mas não há o contato humano, a empatia, as trocas de olhares, sensações, humores, o toque, o cheiro, a diversidade de cenários, situações. Tudo é resumido a uma tela, textos e áudios. Isso faz com que o trabalho continue sendo bem-feito, mas que sua parte ligada ao relacionamento interpessoal seja quase completamente retirada. As implicações dessa mudança carecem de novos estudos.

Outro caminho que está sendo seguido, identificado em falas como “o PJE não tem volta” “o Teletrabalho é o futuro”, “não é possível voltar como era”, é encarar as inovações, sejam elas tecnológicas ou de qualquer tipo, como uma fatalidade: “não há alternativa”, “é o futuro”, “é inevitável”, “não há o que fazer”, inexorável, como um rolo compressor determinado e controlado pela dinâmica do mercado. Trata-se de um caminho único, linear, que só resta acompanhar, sem que se pensem em vias alternativas, sob pena de decair para o caminho do atraso, do arcaico e irracional. Mas o moderno não é bom em si. Inovação não é sinônimo de positividade. As inovações podem acentuar muitas mazelas da sociedade, o que não quer dizer que se deve caminhar para a rigidez. É necessário ter cuidado e não tratar o novo como inevitável. As transformações tecnológicas pelas quais o TJMG está passando, nos últimos anos, fazem surgir a necessidade de se repensarem estruturas, processos e condições de trabalho não só para que o órgão seja mais eficiente, mas para que seus servidores tenham melhores condições de trabalho e para que a QVTT seja efetivamente promovida. É preciso que verdadeiramente ocorram mudanças no comportamento do TJMG, de modo que suas estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço a estruturas horizontais e descentralizadas, favorecedoras de maior autonomia, participação e envolvimento dos servidores, o que pressupõe mudanças profundas na cultura organizacional.

Um terceiro caminho que deu sinais de aparecimento foi o trabalho em tempo integral. No início, o tempo de trabalho era ditado pela natureza. Após a Revolução Industrial, o tempo

passou a ser o tempo útil, demarcado, fracionado, em detrimento dos ciclos naturais e fisiológicos. Esse tempo foi acelerado e expandido ao longo dos anos até chegar no “tempo todo”: não há mais separação de tempo, no teletrabalho ele pode se tornar integral. E, no caso do TJMG, esse caminho, como visto, aparece disfarçadamente, escondido e camuflado na rotina. Na adequação das atividades pessoais com o teletrabalho, alguns servidores não percebem que passam o dia inteiro em função de suas tarefas profissionais. A origem desse problema é que, paradoxalmente, embora o trabalhador tenha autonomia para gerir o tempo, esse tempo é determinado pelo volume de trabalho. E os aspectos perceptíveis são o aumento do volume de trabalho, falta de servidores, acúmulo de novas tarefas e exigência de habilidades variadas, priorização da quantidade em detrimento da qualidade, inserção de novas tecnologias e modelos de gestão, tudo isso minando essa pretensa autonomia. Sem contar os problemas do PJE, do qual o teletrabalhador depende para realizar suas tarefas.

Mas entre todos esses trajetos perniciosos, há o que leva ao equilíbrio. É o caminho que favorece a adaptação do trabalho ao trabalhador, que o coloca como detentor de uma parcela da vida do indivíduo, e não da maior parcela. É o caminho que devolve o tempo livre, o tempo para se dedicar ao lazer, estudo, atividades prazerosas. É o caminho que traz flexibilidade e adequação de rotina. Aquele que impede a terceirização da criação dos filhos, que resgata a preponderância da família sobre o trabalho, e não o contrário. É o caminho que questiona a lógica de ganhar dinheiro para se ter uma família, e não poder fazer parte dela como se gostaria. O presente estudo buscou fazer contribuições nesse sentido, ao esclarecer melhor a dinâmica do teletrabalho no TJMG e permitir que se compreendam melhor suas vantagens e suas mazelas, seus riscos e seu potencial.

6.1 Limitações da Pesquisa

Um limitador deste estudo é que os dados utilizados tanto quanto ao órgão, quanto ao judiciário mineiro e ao nacional são de domínio público. Mesmo este pesquisador sendo servidor, não teve acesso a documentos, estudos, estatísticas ou qualquer fonte de dado interna que pudesse corroborar a pesquisa ou elucidar fatos sobre o teletrabalho no TJMG.

Mais uma limitação é o fato de que o pesquisador também é servidor teletrabalhador do TJMG. Se isso, por um lado, proporcionou uma proximidade benéfica para que os entrevistados se sentissem à vontade quando das respostas, por outro, pode ter acarretado interpretações do autor que não necessariamente condiziam com as percepções dos sujeitos de pesquisa.

Outra limitação refere-se ao fato de que as entrevistas foram feitas em um contexto de pandemia, e por meio de entrevistas on-line. Na visão do autor, contudo, surpreendentemente o distanciamento desse contato remoto deixou os sujeitos de pesquisa mais à vontade para responder as questões propostas.

6.2 Implicações gerenciais

A EAA_QVT preceitua que, ao invés de agir sobre os efeitos negativos, busca atuar sobre as causas que comprometem a QVT e se propõe a transformar as variáveis do contexto organizacional que estão na origem do mal-estar dos trabalhadores, ao invés de focar no indivíduo, com ações paliativas ou adaptando-o ao trabalho como uma engrenagem.

Como visto, os servidores não se sentem incluídos nas decisões do TJMG, portanto uma das sugestões envolve a prática de ações que promovam sua participação direta nas políticas do órgão, em especial nas que têm influência direta sobre seu trabalho.

A segunda implicação consiste na melhoria dos canais oficiais de comunicação. Não parece razoável que, com tamanha evolução tecnológica, o e-mail permaneça o meio oficial de comunicação entre o órgão e o teletrabalhador.

Considerando as críticas sobre as métricas usadas para apurar a produtividade dos servidores, sugere-se que a avaliação de desempenho contemple aspectos específicos relativos ao TT. Acredita-se que isso contribuiria para a identificação dos pontos controversos específicos do teletrabalho.

A quarta implicação inclui a revisão da legislação nos pontos que causam mal-estar, quais sejam: aferição de produtividade, permanência no programa e auxílio-teletrabalho. A legislação traz entraves para os gerentes e servidores, nesse sentido.

Finalmente, há a busca do TJMG por maior controle de mudanças no PJE, que ainda é muito dependente do CNJ. Como visto, as adversidades do sistema são as principais promotoras de mal-estar no teletrabalho. É preciso que o CNJ, em conjunto com os tribunais, desenvolva melhores maneiras de adaptação do sistema de acordo com a realidade das unidades judiciárias. Para isso, não é necessário somente um aparato tecnológico, mas que o servidor que está na ponta da linha, trabalhando diretamente com o sistema, possa expor suas necessidades e as limitações que enxerga no sistema. Pelo que foi dito nas entrevistas, aparentemente, nenhum servidor da primeira instância faz parte das equipes que cuidam do PJE.

Em termos mais gerais, o conhecimento aqui produzido pode ser apropriado por gestores de teletrabalhadores em outros órgãos e organizações, fazendo-se as devidas adaptações,

baseado na crença de que os aspectos levantados neste estudo podem ser comuns a outros teletrabalhadores – sobretudo servidores públicos, com quem partilham a mesma legislação trabalhista e problemas que tendem a ser parecidos.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Estudos futuros poderão investigar o teletrabalho em um contexto de totalidade de processos eletrônicos. Outra sugestão seria uma nova pesquisa após um ano ou mais da legislação definitiva, que permitisse identificar melhor os seus reflexos. Mais uma sugestão seria um aprofundamento na questão da comunicação profissional via TICs, em especial o WhatsApp. Sugere-se também que novos trabalhos de pesquisa sejam realizados abordando a opinião das gerências. Mais uma ideia seria a investigação quanto à perda de relacionamento social nas relações de trabalho, processo em que os aspectos humanos têm sido cada vez mais marginalizados do sistema produtivo. Investigações que, em geral, permitam devolver o aspecto humano que – como essa pesquisa bem mostrou – vem desaparecendo do trabalho são bem-vindas, assim como aquelas que visem aumento de produtividade e melhoria da qualidade do teletrabalho – desde que considerado que quem os possibilita, com toda sorte de problemas e vantagens daí advindas, é o ser humano. Genericamente falando, aconselham-se pesquisas diversas que invertam a lógica predominante contemporaneamente, mostrando que o trabalho existe para servir o homem, e não o contrário.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 8, p. 511–533, set. 2017.
- AGUIAR, C. C. T. et al. Instrumentos de avaliação de qualidade de vida relacionada à saúde no diabetes melito. **Arquivos Brasileiros de Endocrinologia e Metabologia**, v. 52, n. 6, p. 931–939, ago. 2008.
- ALBUQUERQUE, V. et al. Representações de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Reguladora Brasileira. **Revista Subjetividades**, v. 15, n. 2, p. 286–300, ago. 2015.
- ALVES, D. A. DE. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Tese (Doutorado)—Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- ALVES, E. F. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. **Diálogos e Saberes**, v. 6, n. 1, p. 77–87, 10 jul. 2010.
- ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-C. p. 21, [s.d.].
- ANSONG, E.; BOATENG, R. Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 84, n. 1, p. 1–15, 2018.
- ANTLOGA, C. S.; DO CARMO, M. M.; TAKAKI, K. T. O que é qualidade de vida no trabalho? Representações de trabalhadores de um instituto de pesquisa. **Revista Trabalho (En) Cena**, v. 1, n. 1, p. 132–142, 2016.
- ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, n. 38, p. 1–12, 2020.
- ANTUNES, R. **Coronavirus: o trabalho sob fogo cruzado**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 335–351, ago. 2004.
- ARAÚJO, E. R. Questões de tempo e espaço: do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. 9 abr. 2020.
- ARRUDA, M. J. C. DE V.; D’ANGELO, I. B. DE M. Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. 1–32, 17 mar. 2020.
- AZARBOUYEH, A.; NAINI, S. G. J. A study on the effect of teleworking on quality of work life. **Management Science Letters**, v. 4, n. 6, p. 1063–1068, 1 jun. 2014.
- BAILEY, D.; KURLAND, N. A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. **Journal of Organizational Behavior**, p. 383–400, 1 jun. 2002.

BAK-COLEMAN, J. B. et al. Stewardship of global collective behavior. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 118, n. 27, 6 jul. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. 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.

BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.

BASSO, D. DE M.; JUNIOR, I. F. B. O Teletrabalho e a Supressão de seus Direitos na Reforma Trabalhista. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 59–76, 20 ago. 2018.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 1–18, jan. 2020.

BLOOM, N. et al. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165–218, 1 fev. 2015.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106–127, 2003.

BORGES, L. DE O.; BARROS, S. C.; MAGALHÃES, N. S. Quality of working life: conceptions in Brazilian federal universities. **Estudos de Psicologia**, v. 37, n. 190096, p. 1–12, 2020.

BOSUA, R. et al. Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. **Telecommunications Journal of Australia**, v. 63, 17 fev. 2013.

BOUZIRI, H. et al. Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? **Occupational and Environmental Medicine**, v. 77, n. 7, p. 1–2, abr. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília: DF. 6 fev. 2020 b.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Glossário Temático: promoção da saúde**. Brasília: DF: Gráfica e Editora Brasil, 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020 de 03 de Fevereiro de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília: DF. 3 fev. 2020 a.

BRASIL. Presidência da República. Decreto Lei nº5.452 de 1º de Maio de 1943. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 1 maio 1943.

BRASIL. Presidência da República. Medida Provisória 927, de 22 de Março de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília: DF. 22 mar. 2020 d.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**. Brasília: DF. 24 mai. 2016.

BRASIL. Senado Nacional. Decreto Legislativo 06/2020. **Diário Oficial da União**. Brasília: DF. 18 mar. 2020 c.

BULLINGER, M. et al. Developing and Evaluating Cross-Cultural Instruments from Minimum Requirements to Optimal Models. **Quality of Life Research**, v. 2, n. 6, p. 451–459, 1993.

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. 43, n. 1, p. 72–88, 1 jan. 2013.

CASTRO, S. M. D. M.; FERRAZ, F. T.; CASTRO, T. M. **Gestão do conhecimento em equipes geograficamente dispersas: estudo de caso**. . Em: ENEGEP 2018 - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Maceió: 15 nov. 2018. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2018&c=35258>>. Acesso em: 7 ago. 2021

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. et al (organizadores). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Em: Brasília: [s.n.]. p. 15–32.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru. Anais eletrônicos do XIII SIMPEP. Bauru: UNESP, 2006. 2006.

CHEHAB, I. M. C. V.; FERRAZ, C. L. DE M. E S. **Sobre mulheres empregadas, teletrabalho, e COVID-19: aspectos contextuais, normativos e suas consequências no Brasil**. In: **Direitos humanos e empresas em tempos da pandemia da COVID-19**. LOPES, Ana Maria D'Ávila et al. Porto Alegre RS: Livraria do Advogado, 2020.

CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. DE. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, v. 3, n. 2, p. 71–86, 13 nov. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

COMISSÃO EUROPEIA. Crescimento, Competitividade, Emprego. Os desafios e as Pistas para Entrar no Século XXI - Livro Branco. Bruxelas: CE. 1994.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Produtividade Semanal do Poder Judiciário Regime de teletrabalho em razão do COVID-19**. Brasília, DF, 06 Jul. 2021. Portal CNJ, 2021. Disponível em: <<https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=ba21c495-77c8-48d4-85ec-ccd2f707b18c&sheet=b45a3a06-9fe1-48dc-97ca-52e929f89e69&>>. Acesso em: 6 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, (BRASIL). Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 18 dez. 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, (BRASIL). Resolução CNJ nº 227 de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 15 jun. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, (BRASIL). Resolução 313 de 19 de Março de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 19 mar. 2020.

COOKE, G.; CHOWHAN, J.; COOPER, T. Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework? **Relations Industrielles / Industrial Relations**, v. 69, p. 550–574, 1 jun. 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre RS: Bookman, 2003.

COSTA, I. DE S. A. DA. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese (Doutorado)—Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

COSTA, I. DE S. A. DA. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 01–12, mar. 2005.

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

COSTA, I. DE S. A. DA; BORGES, P. X.; FREITAS, J. A. DE S. B. E. Relações de produção em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitária em editoras infantojuvenis. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 360–376, jun. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed ed. Porto Alegre RS: Artmed, 2010.

DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. Teleworking: Frameworks for Organizational Research. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 8, p. 1151–1185, 1 dez. 2001.

DIAS, G. A. D. F. et al. A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 55–74, 29 ago. 2019.

DINGEL, J. I.; NEIMAN, B. How Many Jobs Can be Done at Home? **National Brueau of Economic Research**, v. 24, n. 22, p. 1–19, 2020.

DOMINGUES, R.; PINA FILHO, A. C. A importância da domótica para a sustentabilidade das cidades. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 18477–18495, 1 out. 2019.

DUARTE, M. DE Q. et al. Covid-19 and the impacts on mental health: a sample from Rio Grande do Sul, Brazil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 9, p. 3401–3411, set. 2020.

EUROFOUND. Sixth European Working Conditions Survey: overview report. Eurofound: Luxembourg. 2017.

EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION. Framework Agreement on Telework. ETUC: Brussels. . 2002.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, v. 23, n. 4, p. 29–38, 1988.

FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP**, v. 26, n. 2, p. 296–306, ago. 2015.

FERREIRA, Á. As novas territorialidades na cidade do Rio de Janeiro e a emergência do teletrabalho. In: X Encontro de Geógrafos da América Latina. p. 5074–5098, 2005.

FERREIRA JÚNIOR, J. C. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 3, p. 8–17, set. 2000.

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 8–20, 2011.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 1ª Edição ed. Brasília: Editora LPA, 2012.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, p. 18–29, jun. 2015a.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, v. 11, n. 2, p. 28–35, dez. 2015b.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319–327, set. 2009.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93–104, jun. 2001.

FERREIRA, M. C.; SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245–254, 2009.

FERREIRA, V. R.; JUNCQUA, A. L. A. F.; SILVA, F. DE O. Teletrabalho e Covid-19: os impactos na vida e na saúde do trabalhador. **Revista de Direito UNB**, v. 4, n. 2, p. 89–118, 22 dez. 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 1 abr. 2020.

FISHER, D.; WILDER-SMITH, A. The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. **Lancet (London, England)**, v. 395, n. 10230, p. 1109–1110, 4 abr. 2020.

FLECK, M. P. DE A. et al. Development of the Portuguese version of the OMS evaluation instrument of quality of life. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 21, n. 1, p. 19–28, mar. 1999.

FONNER, K.; ROLOFF, M. Why Teleworkers Are More Satisfied with Their Jobs Than Are Office-Based Workers: When Less Contact Is Beneficial. **Journal of Applied Communication Research**, v. 38, p. 336–361, 1 nov. 2010.

FONSECA, R. T. M. DA. Saúde Mental para e pelo Trabalho. **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 9, n. 7, p. 341–360, 2003.

FONSECA, R. L. DE A.; PÉREZ-NEBRA, A. R. A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 303–318, dez. 2012.

FORNO, C. D.; FINGER, I. DA R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 7, n. 2, 25 jul. 2015.

FRANCO, T. Alienação do trabalho: despertencimento social e desenraizamento em relação à natureza. **Caderno CRH**, v. 24, n. spe1, p. 171–191, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: **GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. DE. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: **GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Estudo de Caso Qualitativo**. In: **GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. DOS S.; NASCIMENTO, J. A. S. DO. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **IPEA**, n. 47, p. 1–10, 2020.

GOLDEN, T. D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 176–187, 1 ago. 2006.

GOLDEN, T. D. Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 3, p. 255–269, 1 set. 2012a.

GOLDEN, T. D. Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 3, p. 255–269, 1 set. 2012b.

GOLDEN, T. D.; RAGHURAM, S. Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 8, p. 1061–1085, 1 nov. 2010.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412–1421, 2008.

GOLDEN, T.; VEIGA, J. The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. **Journal of Management - J MANAGE**, v. 31, 1 abr. 2005.

GREEN, N.; TAPPIN, D.; BENTLEY, T. Exploring the teleworking experiences of organisations in a post-disaster environment. **New Zealand Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 1, p. 1–19, 1 jun. 2017.

GUERRA, M. H. T. DA S. et al. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública:: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98–116, 1 set. 2020.

HAESBAERT, R. Da desterritorialização à multiterritorialidade. **Boletim Gaúcho de Geografia**, v. 29, n. 1, p. 10–24, 2003.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 30 jun. 2018.

HIGA, K. et al. Understanding relationships among teleworkers' e-mail usage, e-mail richness perceptions, and e-mail productivity perceptions under a software engineering environment. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 47, n. 2, p. 163–173, maio 2000.

HILL, E. et al. Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. **Personnel Psychology**, v. 51, p. 667–683, 7 dez. 2006.

HISELIUS, L. W.; ARNFALK, P. When the impossible becomes possible: COVID-19's impact on work and travel patterns in Swedish public agencies. **European Transport Research Review**, v. 13, n. 1, p. 1–10, 20 fev. 2021.

HODDER, A. New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. **New Technology, Work and Employment**, v. 3, n. 10, p. 1–12, 3 ago. 2020.

HOFFMANN, F. O teletrabalho e a nova competência da justiça do trabalho : um desafio aos direitos material e processual do trabalho. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho 9ª Região**, v. 3, n. 33, p. 85–122, set. 2014.

HOOK, A. et al. A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. **Environmental Research Letters**, v. 15, n. 9, p. 1–15, ago. 2020.

ILO AND EUROFOUND. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Eurofound: Geneva. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa nacional de saúde : 2019 : acidentes, violências, doenças transmissíveis, atividade sexual, características do trabalho e apoio social : Brasil. Coordenação de Trabalho e Rendimento, Ministério da Saúde. Rio de Janeiro: IBGE. 2021.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Home Work Convention, 1996 (No. 177). ILO: Geneva. . 1996.

JAMAL, M. T. et al. Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 22 fev. 2021.

JUNIOR, I. F. B.; SILVA, J. M. DA. Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 16, n. 2, p. 29–56, dez. 2015.

JUNIOR, N. L. S. Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto pontencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono. **IPEA**, p. 26, 2016.

KILIMNIK, Z. M. et al. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho e Sucesso na Carreira: Um estudo com médicos da cidade de Belo Horizonte. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 3, p. 34–52, 2017.

KLEIN, L. L. et al. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1–34, 2017.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível**. São Paulo: Atlas Editora, 1996.

LAPIERRE, L. M.; ALLEN, T. D. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 11, n. 2, p. 169–181, 2006.

LEITE, A. L. Tetrabalho no Serviço Público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina -MPSC. 2017.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. DA C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186–209, 20 dez. 2019.

LIMA, F. B. S.; MELO, S. N. Teletrabalho, meio ambiente do trabalho, redes sociais e os reflexos na saúde mental do trabalhador. **Revista Nova Hileia**, v. 5, n. 3, p. 1–16, 6 mar. 2020.

LIMA, J. C.; BRIDI, M. A. DIGITAL WORK AND EMPLOYMENT: the labor reform and the deepening of precariousness. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 325–342, ago. 2019.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho, esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. Tese (Doutorado)—São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. O que é qualidade de vida no trabalho?: breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. Em M. C. Ferreira, C. Antloga, T. Paschoal, & R. R. Ferreira (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (pp. 39-50). Brasília: Paralelo 15. **Qualidade de vida no trabalho**, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 40–51, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; OLIVEIRA, P. M. DE. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1–21, jun. 2005.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. **Revista Caderno de Administração (UEM)**, v. 28, p. 71–75, 5 jun. 2020.

MALIK, A. et al. Factors affecting smart working: evidence from Australia. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 1042–1066, 1 jan. 2016.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARUYAMA, T.; TIETZE, S. From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. **Personnel Review**, v. 41, n. 4, p. 450–469, jun. 2012.

MAS, A.; PALLAIS, A. Alternative Work Arrangements. **Annual Review of Economics**, 2019.

MELLER, F. DE O. et al. Qualidade de vida e fatores associados em trabalhadores de uma Universidade do Sul de Santa Catarina. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 28, n. 1, p. 87–97, mar. 2020.

MELLO, Á. A. A. et al. Telework as a Factor of Social and Digital Inclusion in Call Center/Contact Center Companies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373–388, 13 set. 2014.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. **Contexto de Trabalho**. In Mirlene Matias Maria Siqueira (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, 2008.

MENDES, R. A. DE O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public administration. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020.

MENDES, R.; CARLOS DIAS OLIVEIRA, L.; VEIGA, A. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, p. 12745–12759, 1 jan. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Portaria Conjunta nº 493/PR/2016 de 26 de Abril de 2016. **Diário Judicial do Estado** Belo Horizonte, MG. 26 abr. 2016.

MOECKEL, R. Working from Home: Modeling the Impact of Telework on Transportation and Land Use. **Transportation Research Procedia**, Emerging technologies and models for transport and mobility. v. 26, p. 207–214, 1 jan. 2017.

MONTREUIL, S.; LIPPEL, K. Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. **Safety Science**, v. 41, n. 4, p. 339–358, 2002.

MORAES, L. F. R. DE; KILIMNIK, Z. M. Resgatar a qualidade de vida no trabalho: uma imposição atual. **Tendências do trabalho**, 1989.

MORAES, L. F. R. DE; SANT'ANNA, A. DE S.; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de Vida no Trabalho: O Estado da Arte das Pesquisas no Brasil. **Gestare**, v. 1, n. 1, p. 41–61, 2003.

MORAES, L. F. R. DE; SÍCOLI, C. R. Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho do consultor organizacional em Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 3, n. 1, 2004.

NACIONAL, I. **Brasil confirma primeiro caso do novo coronavírus**. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/02/brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

NEDELUCU, E. The Perspective of young people on the effects of telework on the quality of life at work. **Romanian Review of Social Sciences**, v. 10, n. 19, p. 3–12, 2020.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A. et al. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 17 jun. 2020.

NOHARA, J. et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150–170, 12 ago. 2010.

NOVAS tecnologias transformam rotinas do Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. 11 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/novas-tecnologias-transformam-rotinas-do-judiciario.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

OLIVEIRA, M. DE; KEINE, S. Aspectos e comportamentos ergonômicos no teletrabalho. **Revista Produção Online**, v. 20, n. 4, p. 1405–1434, 21 dez. 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. ago. 2018.

PACHECO, V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar / Mal-Estar no Trabalho e Reconversão tecnológica: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira**. Brasília - DF: Universidade de Brasília, 2016.

PACHECO, V. A. et al. Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho: Representações de Trabalhadores de Empresa Pública Brasileira. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, 2020.

PAIVA, K. C. M. DE. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado**. Dissertação (Mestrado)—Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

PAIVA, K. C. M. DE; AVELAR, V. L. L. M. DE. Qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU). **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 303–321, 2011.

PAIVA, K. C. M. DE; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1189–1211, dez. 2008.

PAIVA, K. C. M. DE; VITAL, M. S. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO E PERSPECTIVAS DE PESQUISAS. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 20, p. 635–659, 12 mar. 2019.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. **Revista da UI_IPSantarém - Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém**, v. 8, n. 4, p. 80–94, 30 dez. 2020.

PARDINI, D. J. et al. Os Significados da Virtualização do Trabalho: Manifestações Discursivas das Percepções Tecnológicas, Processuais e Pessoais nas Relações Intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 85 a 103–85 103, 27 mar. 2013.

PEDROSO, B. et al. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 285–301, jun. 2014.

PEDROSO, B. et al. Construção e validação do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista de Salud Pública**, v. 16, n. 6, p. 885–896, 16 jul. 2015.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. **Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: Um Debate Necessário**. . In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. **Qualidade de vida: conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: IPES, 2009a.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler. **efdeportes.com/Revista Digital**, n. 139, 2009b.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Avaliação de indicadores da área da saúde: a qualidade de vida e suas variantes. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, v. 1, n. 1, 2010.

PEREIRA, É. F.; TEIXEIRA, C. S.; SANTOS, A. DOS. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 241–250, jun. 2012.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. DE L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775–783, 1 dez. 2002.

PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M. A.; MEIRELLES, F. DE S. O uso da tecnologia da informação e comunicação para caracterizar os municípios: quem são e o que precisam para desenvolver ações de governo eletrônico e smart city. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 4, p. 630–649, 3 jul. 2018.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386–399, 1 jan. 2011.

RAICHELIS, R. et al. O trabalho no fio da navalha: nova morfologia no Serviço Social em tempos de devastação e pandemia. **Serviço Social e Sociedade**, n. 140, p. 134–152, abr. 2021.

REDINHA, M. R. G. O Teletrabalho. In: **MOREIRA, António (coord.) II Congresso Nacional de Direito do Trabalho.**, n. 1. ed., p. 3–102, 2001.

REIS JUNIOR, D. R. DOS; PILATTI, L. A.; PEDROSO, B. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 3, n. 2, p. 1–12, dez. 2011.

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

ROCHA, S. K. DA. **Qualidade de vida no trabalho : um estudo de caso no setor textil.** Dissertação (Mestrado)—Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

RODRÍGUEZ-MODROÑO, P.; LÓPEZ-IGUAL, P. Job Quality and Work-Life Balance of Teleworkers. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 6, 21 mar. 2021.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39–49, jun. 2005.

SALAS, F. C. El Teletrabajo en las entidades públicas colombianas: retos y oportunidades. In: XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. p. 14–17, nov. 2017.

SALTIEL, F. Who Can Work From Home in Developing Countries? p. 1–15, 2020.

SAMPAIO, J. DOS R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 121–136, abr. 2012.

SANT'ANNA, A. DE S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. DE. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In A. S. Sant'Anna & Z. M. Kilimnik (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos.** Rio de Janeiro: Elsevier. p. 3–30, 2011.

SANT'ANNA, A. DE S.; MORAES, L. F. R. DE. O movimento de qualidade de vida no trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil. Belo Horizonte: CEPEAD-UFMG. 1998.

SANT'ANNA, A. DE S.; MORAES, L. F. R. DE; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, jun. 2005.

SANTOS, M. C. R. O teletrabalho nos tempos da COVID-19 (coronavírus): Ensaio sobre a importância e necessidade de proteção aos trabalhadores. **Revista TST**, v. 86, n. 2^a, p. 175–194, jun. 2020.

SAP CONSULTORIA. Pesquisa Home Office 2020. Campinas: SAP. 2020.

SAXENA, S.; ORLEY, J. Quality of life assessment: The world health organization perspective. **European Psychiatry**, v. 12, n. 3, p. 263–266, 1 jan. 1997.

SCATTOLIN, F. A. DE A. Qualidade de vida: a evolução do conceito e os instrumentos de medida. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba**, v. 8, n. 4, p. 1–5, 2006.

SCHLEDER, M. V. N. et al. Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica Disponível em Bancos de Dados Nacionais Abertos até 2017. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 21, n. 1, p. 81–98, 22 mar. 2019.

SCHMIDT, D. R. C.; DANTAS, R. A. S.; MARZIALE, M. H. P. Qualidade de vida no trabalho: avaliação da produção científica na enfermagem brasileira. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 21, n. 2, p. 330–337, 2008.

SCHMITZ, T.; LEAL, D.; FILARDI, F. Teleworking Pre, During, and Post-Pandemic: Organizational Adherence and Professionals Preferences in Times of COVID-19. 19. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, on-line, 44. Retrieved October 30, 2020, from. p. 1–18, 25 maio 2020.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. DA C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, n. 2, p. 580–588, abr. 2004.

SERRA, P. **Paulo Serra, O Teletrabalho - conceito e implicações**. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.html>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SILVA, A. M. S. DA. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. Anais do 3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). **PPGD**, 2015.

SILVA, K. A. DA; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, v. 1, n. 2, 1 nov. 2010.

SILVA, R. S. DA; GOMES, A. C. C.; ALVES, B. L. A percepção dos servidores acerca do contexto de trabalho no âmbito do Instituto Federal da Paraíba. 1 jan. 2017.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. DA S. A GESTÃO DO TELETRABALHO: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia? **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35–55, 14 dez. 2015.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201–209, jun. 2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. Estudo de Estratégias de Gestão de Mobilidade via Teletrabalho e Teleatividades no Estado de São Paulo. p. 206, 2013.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. Teletrabalho - uma forma sustentável de trabalho urbano. p. 25, 2015.

SOUSA, V. DE. Tempo, espaço e Covid-19: unidade, fragmentação, dessincronia, velocidade, Einstein, Kafka, nova-normalidade e incerteza no futuro/Time, space and Covid-19. p. 203–216, 31 dez. 2020.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 74–84, 2001.

STURMER, G.; FINCATO, D. Teletrabalho em tempos de calamidade por Covid-19: impacto das medidas trabalhistas de urgência. In: BELMONTE, Alexandre de Souza Agra; MARTINEZ, Luciano; MARANHÃO, Ney Stany Morais (org.). O Direito do Trabalho na crise da Covid-19. **Revista Jurídica**, v. 01, n. 63, p. 170–197, 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, (BRASIL). Resolução nº 621 de 29 de outubro de 2018. Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF. 29 out. 2018.

TASKIN, L.; CAESENS, G.; DONIS, C. Considering the combination of office designs and telework practices in the study of flexwork effects on well-being and performance. v. Lourim Working Paper Series 2019(8), 30 nov. 2019.

TEIXEIRA, S. T.; SERPA, G. C. S. TELETRABALHO E REFORMA TRABALHISTA: uma reflexão sobre os direitos e obrigações dos sujeitos da relação de emprego e suas repercussões processuais. **Revista Direito das Relações Sociais e Trabalhistas**, v. 5, n. 2, p. 154–193, 30 nov. 2019.

TJMG. Resolução 973 de 05 de Outubro de 2021. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. 5 out. 2021.

TOLFO, S. DA R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165–193, abr. 2001.

TREMBLAY, D.-G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54–65, set. 2002.

TRIBUNAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. O Poder Judiciário em Minas Gerais. Belo Horizonte: TJMG. 2015.

TRIBUNAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Conheça o TJMG**. Novo Portal TJMG, 2021. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/o-tjmg/conheca-o-tjmg.htm>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, F. DE O.; MENDES, A. M. Diálogos entre a psicodinâmica e clínica do trabalho e os estudos sobre coletivos de trabalho e práticas organizacionais. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 161–213, 2014.

VITTESSØ, J. et al. Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey. **Journal of Happiness Studies**, v. 4, n. 2, p. 201–233, jun. 2003.

WANG, B. et al. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, p. apps.12290, 5 nov. 2020.

WANG, W.; ALBERT, L.; SUN, Q. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. **Employee Relations: The International Journal**, v. 42, n. 3, p. 609–625, 12 fev. 2020.

WELLMAN, B. et al. Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. **Annual Review of Sociology**, v. 22, n. 1, p. 213–238, 1 ago. 1996.

WHEATLEY, D. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 224–241, 2012.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. The World Health Organization Quality of Life Instruments (THE WHOQOL-100 AND THE WHOQOL-BREF): measuring quality of life. Division of Mental Health and Prevention of Substance Abuse, p1-13, 1997. Geneva: WHO. 1997.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Disponível em: <<https://covid19.who.int>>. Acesso em: 6 jul. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre RS: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. spe, p. 79–88, 2002.

APÊNDICE I - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Perfil Demográfico

1. Sexo

() Masculino () Feminino () outros

2. Idade _____

() 18–30 () 31–40 () 41–50 () 51–60 () mais de 60 anos

3. Possui alguma deficiência física?

Sim Não

4. Estado Civil

casado(a) solteiro(a) separado(a) divorciado(a) viúvo(a) outros

5. Número de Filhos _____

Não possui filho. 1 filho 2 filhos 3 filhos mais de 3 filhos

6. Quantas pessoas residem na mesma casa que você? _____

Moro sozinho uma pessoa duas pessoas três pessoas mais de 3 pessoas

7. Qual é a sua renda familiar mensal?

5 a 8 salários mínimos 9 a 11 salários mínimos 12 a 13 salários mínimos

14 a 17 salários mínimos Mais de 17 salários mínimos

8. Grau de Escolaridade

Nível Médio Nível Superior Incompleto Nível Superior Completo Especialização Incompleta Especialização Completa Mestrado Incompleto Mestrado Completo Doutorado Incompleto Doutorado Completo

9. Qual é o nível de escolaridade de seu cargo efetivo?

fundamental médio superior

10. Há quanto tempo é servidor do TJMG? _____

3–13 anos 14–20 anos 21–27 anos Mais de 27 anos

11. Em que local físico você executa suas atividades com maior frequência?

casa co-working nômade digital outro

12. Há quanto tempo é teletrabalhador?

menos de 1 ano 1–2 anos 2–5 anos

13. Quantas horas diárias você frequentemente dedica às suas atividades profissionais?

0–6 horas 7–9 horas acima de 9 horas

14. Em qual(is) período(s) você costuma executar as suas atividades com maior frequência?

manhã tarde noite madrugada

15. Quantos dias por semana você costuma trabalhar fisicamente em sua secretaria?

Sou teletrabalhador integral. um dia dois dias três dias quatro dias

16. Qual é a sua comarca de lotação? _____

17. Em qual cidade você reside? _____

18. Em qual cidade você executa as suas atividades laborais com maior frequência?

19. Mudou de cidade de residência ou comarca de lotação após a adoção do teletrabalho?

() sim () não

Parte qualitativa do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) e questões relacionadas ao teletrabalho

- I. Qual é a sua rotina de teletrabalhador?
- II. O que te motivou a optar pelo teletrabalho?
- III. Na minha opinião, qualidade de vida no teletrabalho é:
- IV. Quando penso no meu teletrabalho no TJMG, o que me causa mais mal-estar é:
- V. Quando penso no meu teletrabalho no TJMG, o que me causa mais bem-estar é:
- VI. Como são suas condições de trabalho?
- VII. Como é sua organização do trabalho?
- VIII. Como é a relação socioprofissional com seus chefes, colegas e pessoas que dividem seu atual local de trabalho?
- IX. Qual é a importância do reconhecimento do seu trabalho e crescimento profissional?
- X. Quais são os fatores específicos do teletrabalho que facilitam ou dificultam o exercício de suas atividades?
- XI. Como o teletrabalho afeta o equilíbrio entre vida pessoal e profissional no seu caso?
- XII. Como a pandemia da Covid-19 tem influenciado sua vida enquanto teletrabalhador?
- XIII. Comentários e Sugestões

APÊNDICE 2 – FATORES CONSTITUINTES DA QVT

O quadro que se segue sistematiza as principais dimensões de conteúdo extraídas da revisão de literatura sobre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho. Os itens sublinhados correspondem ao complemento advindo da literatura sobre o teletrabalho e QVT.

Quadro 12 – Fatores Constituintes da QVT

FATOR	DEFINIÇÃO
<p>CONDIÇÕES DE TRABALHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamentos arquitetônicos: piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, <i>layouts</i>. ✓ Ambiente físico: espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica, <u>ergonomia</u>. ✓ Instrumental: ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos, <u>internet, computador, recursos tecnológicos eficazes, infraestrutura de sistemas, hardware, software</u>. ✓ Custos: equipamentos, água, luz, internet, alimentação. ✓ Matéria-prima: materiais, bases informacionais. ✓ Suporte organizacional: informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios, <u>programas, resolução de problemas</u>. ✓ Saúde: disposição, doenças, deficiência física, sedentarismo, <u>consultas médicas</u>. ✓ Flexibilidade: tempo, local, <u>relações, moradia, organização</u>.

<p>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divisão do trabalho: hierárquica, técnica, social. ✓ Missão, objetivos e metas organizacionais: Qualidade e quantidade, parametragens. ✓ Trabalho prescrito: planejamento, tarefas, natureza e conteúdo das tarefas, regras formais e informais, procedimentos técnicos, prazos, <u>comunicação formal e informal.</u> ✓ <u>Características das tarefas: variedade, complexidade, conhecimento necessário, identidade, significação, variedade, enriquecimento da tarefa, feedback, inovação no sistema de trabalho.</u> ✓ Tempo de trabalho: jornada (duração, turnos), pausas, férias, flexibilidade <u>de horário, expediente 7/24, sobrecarga, dimensionamento de jornada, meio horário, momentos livres.</u> ✓ Processo de trabalho: ciclos, etapas, ritmos previstos, tipos de pressão, <u>inovação no sistema de trabalho.</u> ✓ Gestão do trabalho: controles, supervisão, fiscalização, disciplina, <u>gestão remota, metas, cobrança por resultados, confiança, empatia, feedback, suporte, treinamento, software de controle, gerenciamento de tarefas, confiança e segurança na gestão, comunicação, orientação, cooperação, valorização do resultado.</u> ✓ <u>Autogestão: autonomia, disciplina, distrações, adequação de horários, dimensionamento de jornada.</u> ✓ <u>Perfil do servidor: comprometimento, estabelecimento de rotina, organização, autodisciplina.</u> ✓ Padrão de conduta: conhecimento, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajes/vestimentas. ✓ <u>Atitude do trabalhador: Comprometimento, absenteísmo, rotatividade.</u> ✓ <u>Treinamento e desenvolvimento.</u> ✓ <u>Aprendizagem organizacional: dificuldade de comunicação, troca de conhecimento, treinamento específico.</u>
---------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Suporte Tecnológico: sistemas, internet, softwares, hardware, suporte da informática.</u> ✓ <u>Sobrecarga tecnológica: excesso de sistemas.</u> ✓ <u>Executar outras tarefas enquanto trabalha: <i>podcast, youtube</i>, orientação aos filhos.</u> ✓ <u>Deslocamento: stress, tempo, poluição, fadiga, contatos desagradáveis, variação climática.</u> ✓ <u>Dependência Tecnológica: rapidez nas mudanças tecnológicas, atualização constante, volume de novas informações, sistemas.</u> ✓
<p style="text-align: center;">RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Relações hierárquicas: chefia imediata, chefias superiores, <u>conflito por ser teletrabalhador, isonomia entre os servidores.</u></u> ✓ <u>Relações com os pares: colegas de trabalho, membros de equipes, <u>menor interdependência, conflitos por ser teletrabalhador, camaradagem no ambiente de trabalho, clima descontraído.</u></u> ✓ <u>Relações externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e consumidores de produtos e serviços privados.</u> ✓ <u>Relações com o órgão: <u>Contrapartida oferecida pelo empenho</u></u> ✓ <u>Isolamento profissional: relações à distância, desenraizamento profissional, ascensão profissional.</u> ✓ <u>Clima organizacional.</u> ✓ <u>Cultura organizacional.</u> ✓ <u>Impessoalidade nas relações: falta de contato pessoal e sincronismo, <u>comunicação intermediada por TICs.</u></u> ✓ <u>Participação ativa: participação na gestão, nas decisões, na determinação das tarefas.</u>

<p>RECONHECIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e supervisores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade, <u>contrapartida oferecida.</u> ✓ Crescimento profissional: uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreiras, <u>sucesso na carreira, oportunidade de carreira, salários e benefícios, estabilidade, premiação de resultados.</u> ✓ <u>Preconceito familiar e social.</u> ✓ <u>Apoio institucional e da chefia: orgulho de trabalhar no TJMG.</u> ✓ <u>Conhecimento dos resultados do trabalho.</u> ✓ <u>Feedback Extrínseco e Intrínseco.</u>
<p>ELO ENTRE TRABALHO E VIDA SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentido do trabalho: prazer, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, produtividade saudável, <u>responsabilidade, significação, motivação, satisfação.</u> ✓ <u>Satisfação: importância do trabalho, responsabilidade, conhecimento dos resultados do trabalho.</u> ✓ Importância da instituição empregadora: significado pessoal, significado profissional, significado familiar, significado social. ✓ Vida social: relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos, relação trabalho-lazer, relação trabalho-sociedade, <u>conflito trabalho/ familiares, convívio familiar, aglutinação de ambientes, perda de limite espaço-temporal.</u> ✓ <u>Religiosidade: Crenças pessoais e religiosas.</u> ✓ <u>Isolamento social: desenraizamento social, depressão.</u>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Flexibilidade: equilíbrio entre trabalho e vida social, hobbies, exercícios, sono, alimentação, cursos, Estilo de Vida.</u> ✓ <u>Aspectos físicos (Saúde): adoecimento, direito a desconexão, stress, licença médica, acidentes, hábitos saudáveis, doenças mentais, problemas osteomusculares.</u> ✓ <u>Aspectos psicológicos: ansiedade, depressão, fadiga.</u>
LEGISLAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Critério de Avaliação.</u> ✓ <u>Critérios de Permanência.</u> ✓ <u>Perda de direitos trabalhistas, flexibilidade, precariedade.</u> ✓ <u>Tempo de trabalho: controle o horário, desconexão, programar as tarefas.</u> ✓ <u>Custos.</u>

Fonte: Adaptado de Ferreira (2012)

APÊNDICE 3 – TCLE

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Res. 466/12 – Item II.23, Res. 510/2016 e Res. 441/2011

Prezado(a) servidor(a),

Você está sendo **convidado** a participar de uma pesquisa que tem como objetivo identificar **como os servidores teletrabalhadores do TJMG percebem sua qualidade de vida no teletrabalho**.

O estudo faz parte de uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal do Estado de Minas Gerais (UFMG), e será realizada pelo estudante **Erlando Bruno Bessa Júnior**, com a orientação e supervisão da Profa. Dra. **Cristiana Trindade Ituassu**.

Este convite é espontâneo, ou seja, você pode a qualquer momento se recusar a participar deste estudo. Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões, pois as informações prestadas por você serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e são **SIGILOSAS, não contendo seu nome ou outro dado que possa identificá-lo na dissertação ou em qualquer publicação posterior.** Todos os seus dados serão armazenados de forma adequada, inviabilizando, assim, o acesso de terceiros e **garantindo o anonimato e a confidencialidade, dentro dos princípios éticos que regem os procedimentos em pesquisa envolvendo seres humanos da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).** Em qualquer etapa do estudo você poderá ter acesso ao aluno pesquisador responsável pelo projeto, pelo telefone (31)996876445 ou pelo e-mail: erlandobessa@yahoo.com.br, ou com a professora que o orienta: (31) 99284-1212 ou crsituassu@ufmg.br. Você não terá qualquer tipo de despesa para participar da pesquisa e não receberá remuneração por sua participação.

Sua tarefa será responder uma ficha com dados sociodemográficos e perfil profissional e realizar uma entrevista para que se identifiquem suas percepções quanto à sua qualidade de vida no teletrabalho. **Essa entrevista será feita de forma remota pela plataforma Zoom, sendo gravada para posterior análise.** Estas gravações **serão destruídas**, tão logo transcritas. Se você se sentir desconfortável ao responder qualquer questão, fique à vontade para pausar o preenchimento, não responder à questão ou desistir da participação, sem qualquer penalidade.

Sua participação é muito importante, pois contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos nesta área. Solicitamos que todas as perguntas sejam respondidas da forma mais completa possível. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é a sua participação para a elaboração deste trabalho. Compreender melhor as consequências advindas dos impactos causados pelo teletrabalho permite que estratégias de aprimoramento de tal modalidade possam ser formuladas, favorecendo a qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Agradecemos sua participação!

Termo de Consentimento

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito do estudo acima citado. Ficaram claros para mim quais serão os procedimentos a serem realizados e a garantia de proteção e sigilo dos meus dados individuais. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e concedo, exclusivamente para fins científicos, os direitos sobre os meus dados coletados. **Poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade ou prejuízos de qualquer espécie.**

Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e concordo em participar da pesquisa.

Entrevistado

Erlando Bruno Bessa Júnior

Prof. Dra. Cristiana Trindade Ituassu