UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Especialização em Ergonomia e Projetos de Situações de Trabalho

Mayrenna Silva Castro Borges

IMPACTO DO *HOME OFFICE* DE ADVOGADOS NA COMUNICAÇÃO LABORAL

Belo Horizonte
2024

Mayrenna Silva Castro Borges

IMPACTO DO *HOME OFFICE* DE ADVOGADOS NA COMUNICAÇÃO LABORAL

Monografia de especialização apresentada ao Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Ergonomia e Projetos de Trabalho.

Orientador: Prof. Adson Eduardo Resende

Belo Horizonte

2024

B732i

Borges, Mayrenna Silva Castro.
Impacto **do** *home office* de advogados na comunicação laboral [recurso eletrônico] / Mayrenna Silva Castro Borges. – 2024.
1 recurso online (74 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Adson Eduardo Resende.

"Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia da Escola de Engenharia da UFMG, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Ergonomia."

Anexos: f. 64-74.

Inclui bibliografia.

1. Ergonomia. 2. Trabalho a domicílio. 3. Advogados. 4. Análise Ergonômica do Trabalho (AET) 5. Comunicação**.** I. Resende, Adson Eduardo. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 65.015.11

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Reginaldo César Vital dos Santos CRB/6 2165
Biblioteca Prof. Mário Werneck, Escola de Engenharia da UFMG

ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

ATA DA 13ª DEFESA PÚBLICA DE MONOGRAFIA, do (a) Aluno (a) **MAYRENNA SILVA CASTRO**, CPF:116.462.976-01, nº de Registro UFMG: 2022662797. Às 19:00 horas do dia 18 de abril de 2024, por vídeo conferência, reuniu-se, a Comissão Examinadora de Monografias para julgar, em exame final, o trabalho intitulado: **"IMPACTO DO *HOME OFFICE* DE ADVOGADOS NA COMUNICAÇÃO LABORAL",** requisito final para obtenção do Grau de Especialista em Ergonomia e Projetos de Situações de Trabalho. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof.(a) Adson Eduardo Resende, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao (à) candidato (a) para apresentação de seu trabalho. Em sessão pública, após exposição, o (a) candidato (a) foi arguido (a) oralmente pelos membros da banca tendo como resultado:

( ) Aprovação;
(X) Aprovação condicionada à satisfação das exigências constantes no verso desta folha, no prazo fixado pela banca não superior a 60 (sessenta) dias;
( ) Reprovação.

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca na ordem abaixo determinada e pelo candidato (a).

Belo Horizonte, 18 de abril de 2024

Banca Examinadora	Assinaturas	Indicação
Prof. Adson Eduardo Resende **(Orientador)**	Adson Eduardo Resende Assinado de forma digital por Adson Eduardo Resende Dados: 2024.08.26 15:32:51 -03'00' ----------	Aprovada ----------
Prof. Airton Marinho da Silva	gov.br Documento assinado digitalmente AIRTON MARINHO DA SILVA Data: 10/06/2024 17:26:02-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br	Aprovada ----------
Prof. Francisco de Paula Antunes Lima	gov.br Documento assinado digitalmente FRANCISCO DE PAULA ANTUNES LIMA Data: 13/06/2024 09:45:04-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br	Aprovada ----------
Candidato (a):	gov.br Documento assinado digitalmente MAYRENNA SILVA CASTRO BORGES Data: 26/08/2024 20:51:02-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br ----------	

MODIFICAÇÕES EM MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Modificações exigidas na Monografia de Especialização em Ergonomia

(.) Sugestões opcionais

(.X) Modificações obrigatórias

- Revisão gramatical de todo texto com profissional da área;
- Detalhar mais os pontos da análise indicados pela banca nos textos enviados a candidata;
- Criar um item nominado “Discussão e diagnóstico”
- Reestruturar as recomendações apontando a validação realizada.

O prazo para as modificações é de no máximo, 60 dias, sendo responsável pela avaliação do cumprimento das exigências.

Presidente da banca: Prof Adson Eduardo Resende

Candidato (a): Mayrenna Silva Castro

Atesto que as alterações exigidas foram cumpridas. Belo Horizonte, 16 de junho de 2024 Professor responsável: Adson Eduardo Resende	Adson Eduardo Resende	Assinado de forma digital por Adson Eduardo Resende Dados: 2024.08.26 15:31:19 -03'00'

RESUMO

Desde o início do ano de 2020, com a pandemia da Covid-19 – que exigia o isolamento social – muitas empresas se viram obrigadas a adotar alternativas de trabalho remoto. Essa mudança de rotina foi ocorrendo de forma cada vez mais intensa e, mesmo com o controle da pandemia e flexibilização do isolamento, diversas empresas, reconhecendo os benefícios dessa modalidade de trabalho, vêm mantendo o *home office*. Porém, com isso, temas pouco discutidos ganham relevo e, alguns, têm sido fonte de muitos problemas: por exemplo, o impacto da comunicação na atividade *home office*. O presente trabalho tem como objetivo apontar e analisar alguns aspectos da organização do trabalho, com foco principal na comunicação entre os profissionais, na modalidade *home office* de advogados associados a um escritório de direito. Para isso, fez-se uso da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), metodologia proposta com o intuito de compreender o trabalho destes advogados, a fim de aprimorá-lo. Constatou-se, ao fim do trabalho de campo, existir a necessidade de adequações e criação de novas estratégias e meios de comunicação que se adequem a uma realidade em que as pessoas já não trabalham no mesmo ambiente físico, mas precisam manter o nível de acesso ao colega para não permitir que essa dificuldade impacte no trabalho. Assim, valendo-se da metodologia em questão, foi possível detectar importantes pontos de atenção e recomendações de melhorias em suas ferramentas e metodologia de trabalho para o *home office* dos advogados.

Palavras-Chave: Comunicação; *Home office*; Análise Ergonômica do Trabalho.

ABSTRACT

Since the beginning of 2020, with the Covid-19 pandemic – which required social isolation – many companies were forced to adopt remote working alternatives. This change in routine was occurring more and more intensely and, even with the control of the pandemic and easing of isolation, several companies, recognizing the benefits of this type of work, have been maintaining home office. However, as a result, topics that are little discussed gain prominence and, some, have been the source of many problems: for example, the impact of communication on home office activities. The present work aims to point out and analyze some aspects of work organization, with a main focus on communication between professionals, in the home office modality of lawyers associated with a law firm. For this, Ergonomic Work Analysis (AET) was used, a methodology proposed with the aim of understanding the work of these lawyers, in order to improve it. At the end of the fieldwork, it was found that there was a need for adjustments and the creation of new strategies and means of communication that adapt to a reality in which people no longer work in the same physical environment but need to maintain the level of access to your colleague not to allow this difficulty to impact work. Thus, using the methodology in question, it was possible to detect important points of attention and recommendations for improvements in its tools and work methodology for lawyers' home offices.

Keywords: Communication; Home office; Ergonomic Work Analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

2 DEMANDA E CONTEXTUALIZAÇÃO 9

2.1 *HOME OFFICE* E SEUS IMPACTOS 9

2.1.1 Sobre o impacto do *home office* na comunicação laboral 11

2.1.2 Sobre os benefícios e desafios do *home office* 14

2.1.3 Sobre o impacto do *home office* na vida familiar 17

3 MÉTODOS E TÉCNICAS 19

3.1 . METODOLOGIA DE ANÁLISE 20

4 ANÁLISE DO TRABALHO DOS ADVOGADOS 23

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 23

4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO 24

4.2.1 Da Realização de Horas Extras 34

5 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO 39

5.1 INTERFERÊNCIA DA LENTIDÃO NA COMUNICAÇÃO NA CONCLUSÃO DAS TAREFAS DENTRO DO PRAZO ESTABELECIDO 40

5.2 DIFICULDADE DE ALINHAMENTO E TOMADA DE DECISÃO 41

5.3 DIFICULDADE DE OBTENÇÃO DE SUPORTE TÉCNICO 45

5.4 INTERFERÊNCIAS E PROBLEMAS TÉCNICOS EM AUDIÊNCIAS E REUNIÕES VIRTUAIS 46

6 DISCUSSÃO E DIAGNÓSTICO 48

7 RECOMENDAÇÕES 50

8 CONCLUSÃO 55

REFERÊNCIAS 57

ANEXOS 64

1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia do coronavírus (Covid-19) que se alastrou mundialmente do ano de 2020 ao ano de 2023, a forma de trabalhar de muitas pessoas acabou sofrendo uma mudança significativa. O trabalho remoto, embora já timidamente conhecido e implementado por algumas empresas, passa a ser a alternativa para continuação de muitas atividades mantendo o isolamento social exigido pelas condições sanitárias durante a pandemia.

Essa nova modalidade de trabalho trouxe à tona aspectos, tanto positivos quanto negativos, diferentes dos que existem na realidade do trabalho presencial. Desse modo, constata-se uma relevância e necessidade ainda maior de se entender as mudanças – desde as físicas às organizacionais – que os trabalhadores sofreram devido a essa transição feita, na maioria das vezes, às pressas e sem muito planejamento.

Uma dessas grandes mudanças que o *home office* trouxe aos trabalhadores foi a forma de se comunicar com as pessoas – sejam elas colegas, superiores ou clientes. Por isso, torna-se objetivo deste trabalho recomendar melhorias nas ferramentas e metodologia de trabalho realizando a análise da atividade de advogados de um escritório de advocacia que lida com campos variados do direito, que passaram por essa transição e carecem da identificação de pontos que devem ser adequados à essa nova realidade.

Por meio dessa análise, focada no caso específico da atividade de profissionais de direito em um escritório de advocacia, todo caso em questão foi construído com o apoio da atividade de coleta de dados em campo por meio do acompanhamento de situações reais, como preconiza a Análise Ergonômica do Trabalho. Esta metodologia utilizada busca evidenciar os problemas e sofrimentos que surgem com essa nova rotina de trabalho. Dessa maneira, torna-se possível criar, juntamente à empresa e aos próprios trabalhadores, novas estratégias e regulações que se adequem melhor à realidade do *home office* e aprimore a comunicação entre os profissionais nessa nova modalidade de trabalho, preservando tanto a produtividade quanto o bem-estar do trabalhador.

2 DEMANDA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A demanda apresentada está associada ao trabalho em modalidade *home office* de advogados associados a um escritório. A princípio, partiu da empresa a necessidade de uma avaliação das condições ergonômicas para identificar e propor soluções para problemas relacionados à ergonomia voltada para aspectos de biomecânica, antropometria, mobiliário, entre outros. Outros aspectos, inicialmente, não foram demandados (comunicação, novos dispositivos de suporte ao trabalho, organização do trabalho, dentre outros).

Com a observação em campo do trabalho dos advogados, constatou-se existirem alguns aspectos que demandam atenção e adequações para a modalidade *home office*. O foco a ser tratado e desenvolvido ao longo desse trabalho, diz respeito ao impacto que o *home office* trouxe ao horário de expediente e, principalmente, aos dispositivos e meios de comunicação entre os profissionais, fundamentais para a fluidez e desenvolvimento das atividades envolvidas no trabalho deles.

2.1 *HOME OFFICE* E SEUS IMPACTOS

A implementação do trabalho remoto do escritório em questão se deu devido à pandemia do novo coronavírus. A COVID-19 trata-se de uma doença infectocontagiosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). A pandemia da doença, causada por esse vírus, acometeu o mundo no ano de 2020 e se tornou um dos capítulos mais desafiadores do cenário mundial. A estimativa é que a doença tenha acometido mais de 100 países em todos os continentes, trazendo os mais diversos impactos a nível mundial (BRITO *et al*, 2020).

A disseminação do vírus ocorre principalmente por gotículas, secreções respiratórias e contato direto com o paciente infectado. Ou seja, ele possui a capacidade de transmissão direta pelo contato, tornando-se assim altamente transmissível. Para diagnóstico da doença, é recomendado o teste molecular das secreções respiratórias e seu tratamento atual consiste no controle sintomático e, nos casos mais graves, no suporte ventilatório (BRITO *et al*, 2020).

De acordo com o Ministério da Saúde (2020), no Brasil o primeiro caso foi confirmado no final de fevereiro de 2020. Alarmantemente, no final de setembro de 2020 os registros eram de quase 5.000.000 de casos e mais de 142.000 mortes.

Por esse motivo, foi preciso buscar maneiras de se adaptar ao isolamento social exigido, por ser um dos meios mais eficazes de combate ao alastramento do vírus, segundo as autoridades ligadas à saúde.

Dessa forma, a realidade laboral da maioria das pessoas foi também afetada, pois os trabalhadores precisaram se ajustar a uma nova forma de trabalho, exercer suas funções de forma remota, no sistema denominado como *home office*. Segundo o IBGE -PNADCOVID19, em maio de 2020, já eram 8,7 milhões de trabalhadores em atividade remota. O número de pessoas que trabalham em casa representa uma alta de 2,4 milhões frente a 2019, ano que antecede a pandemia, o que significa um aumento em torno de 53,5% (VIECELE, 2023).

Antes da pandemia da Covid-19, o modelo de trabalho remoto ou híbrido (parte presencial e parte remoto) era mais comumente aplicado por empresas voltadas à tecnologia. Para os demais ramos de negócio, essa prática geralmente não era bem vista (ABF, 2021).

Essa resistência ao trabalho remoto normalmente ocorre pois, como em qualquer mudança de rotina e logística, demanda novos conhecimentos, estudo e organização para criar estratégias de readaptação de toda a rotina laboral e, com isso, contornar os temidos pontos negativos do *home office*.

Porém, ao serem de alguma maneira levados a adotar essa modalidade de trabalho, medidas e soluções começaram a surgir, verificando que é possível amenizar os pontos negativos do *home office* e potencializar os pontos positivos. Mesmo depois de mais controlada a pandemia e com certa flexibilização das medidas de proteção e isolamento ao decorrer dos meses, o modelo de trabalho remoto ganhou força, continuou sendo adotado por muitas empresas e já é considerado como o padrão do futuro (GANDRA, 2021).

Atualmente, apesar de muitos empregadores adotarem o teletrabalho, a legislação brasileira ainda não versa de modo claro e eficaz sobre as minúcias e particularidades a que ficam submetidos os profissionais que passaram a prestar serviços em tal modalidade.

O que existe é a previsão do teletrabalho desde a Reforma Trabalhista com a lei 13.467 de 2017 – que promoveu alterações de direitos e deveres trabalhistas e garantiu a segurança jurídica tanto ao empregado quanto ao empregador que adotam essa modalidade (FERREIRA, 2021). Posteriormente, a Lei 14.442/22, publicada em 5 de setembro de 2022, trouxe algumas alterações na CLT que regulamentam o teletrabalho e alteram regras do auxílio-alimentação, mas ainda não cobrem todos os outros aspectos e possíveis problemas que podem advir dessa modalidade de trabalho (CONJUR, 2022).

Dessa forma, constata-se que a legislação brasileira, no que se refere ao *home office*, possui algumas lacunas e, portanto, torna-se insuficiente para proteger os teletrabalhadores, principalmente tendo essa modalidade sido inserida em decorrência de uma pandemia, em que as novas condições de trabalho tiveram que ser aceitas pelos trabalhadores que se viram fragilizados frente à incerteza sobre a manutenção de seus empregos (FERREIRA, 2021).

Apesar dos pontos vagos na legislação, se existe um fato é que o teletrabalho não isenta legalmente a empresa da responsabilidade de oferecer aos seus trabalhadores todos os cuidados relativos à saúde e segurança (LEPLETIER; CRUZ, 2018). Assim, é necessário que o novo ambiente de trabalho seja adequado para evitar possíveis lesões, que as normas de segurança continuem sendo plenamente cumpridas e que sejam oferecidas todas as instruções necessárias para que assim ocorra.

O trabalho em modalidade *home office* diferencia a maneira que o empregador deve fiscalizar o efetivo cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho para diminuir a possibilidade de adoecimento desse trabalhador e a legislação carece trazer essa realidade com mais clareza.

2.1.1 Sobre o impacto do *home office* na comunicação laboral

Será abordado aqui um dos maiores gargalos causados pelo *home office* e foco de estudo deste trabalho e dos casos práticos que serão posteriormente apresentados – o impacto do trabalho remoto na comunicação laboral.

Por definição, a comunicação é um processo natural e dinâmico da sociabilidade humana, se transformando ao longo do tempo e dos diferentes costumes, linguagens e contextos (DELGADO; RENDÓN, 2020). Ela pode ser entendida como a interação social que ocorre através de algum tipo de mensagem, seja ela oral, escrita, simbólica ou por outros meios (PRADO-ROMAN; DIEZ-MARTIN; BLANCO-GONZALEZ, 2020). Já as organizações são as estruturas onde essas interações humanas ocorrem (MIYASHITA; CRISTALDO, 2022).

De acordo com a teoria da comunicação, o emissor (ou locutor) é aquele que emite a mensagem e o receptor (ou interlocutor) é quem que a recebe. Já o canal de comunicação é o que estabelece o local ou o meio pelo qual a mensagem será enviada. Além disso, a linguagem pode ser escrita, sonora ou audiovisual. A necessidade humana de se expressar foi o que deu origem aos meios de comunicação. Em grande parte, esses meios representam o desenvolvimento da sociedade através do tempo, já que são responsáveis por disseminar o conhecimento em diferentes tempos e lugares (DIANA, 2024).

Sabe-se que uma comunicação eficiente é essencial para qualquer relação, pessoal ou profissional. O ato de comunicar envolve diversos fatores, como, por exemplo, a escolha da linguagem, a clareza da mensagem e o tom de voz. Este último é inclusive um dos itens mais importantes no processo de comunicação, visto que traz características que definem e dão um determinado sentido à mensagem que está sendo transmitida.

Por meio da voz é possível identificar o estado de espírito, as emoções e outros aspectos importantíssimos associados à troca de mensagens verbais entre as pessoas. O tom de voz traz ao interlocutor discernimento suficiente para entender se o locutor está fazendo algum tipo de imposição, se está sugerindo algo, se está bravo. Ou seja, através dele o locutor consegue ser mais ou menos enfático ou amigável e isso certamente ajuda a tornar a argumentação mais clara, objetiva e fácil de ser compreendida.

Outro elemento que pode fazer uma grande diferença na forma como o interlocutor recebe a mensagem é a linguagem corporal. Ela pode transmitir uma mensagem poderosa, mesmo sem qualquer palavra ser dita. Desse modo, a postura, o contato visual, as expressões faciais são também elementos que ajudam o locutor a compor a comunicação.

Por todo esse exposto, fica fácil entender a perda que a comunicação não presencial apresenta. Ora, num contexto como o *home office*, na maioria das vezes são suprimidas entre locutor e interlocutor os elementos citados acima (tom de voz, contato visual, linguagem corporal).

Assim, cria-se um impasse, já que a comunicação interna certamente é um dos mais importantes pilares do ambiente laboral. Quando se trata de trabalho remoto, torna-se ainda mais essencial que ela seja eficiente, pois, se não existe boa comunicação dentro de uma equipe, os objetivos do trabalho não serão atingidos e uma série de consequências – que vão desde o estresse dos profissionais ao prejuízo financeiro para a empresa – surgirão a médio e longo prazo (MARCELINO, 2023).

Nesse contexto, é importante entender os conceitos de comunicação síncrona e comunicação assíncrona e o desafio que elas trouxeram para o cenário do trabalho remoto. A comunicação síncrona é aquela que acontece em tempo real, com respostas e interações imediatas. Já a comunicação assíncrona não ocorre em tempo real e, portanto, as respostas podem ser intermitentes (SUTTO, 2021).

No ambiente laboral, os trabalhadores utilizam as duas formas de comunicação de maneira mista, porém no *home office* o formato assíncrono acaba sendo mais utilizado do que no ambiente presencial, em que a comunicação se dá prioritariamente de maneira síncrona. Assim, o alinhamento desse novo formato de comunicação exige mais dos profissionais no dia a dia e vem sendo um dos maiores desafios nessa transição entre as modalidades de trabalho (SUTTO, 2021).

Essa maior burocratização, formalização e dificuldade na comunicação se dá naturalmente a partir do momento em que a interação entre os colegas passa a acontecer no espaço virtual, nas plataformas e ferramentas que muitas vezes não foram construídas para atender os processos de cooperação e aprendizado coletivo, gerando inclusive a sensação de desumanização do trabalho (ANTUNES et al., 2023).

Fato é que a alteração do processo comunicacional envolvendo novos aparatos tecnológicos, a mudança da relação de controle empregado-empregador, o aumento da autonomia aliado à ansiedade por respostas imediatas que agora não são mais tão facilmente obtidas, tudo isso vai criando uma rede complexa de peças a serem encaixadas nessa realidade laboral (OLIVEIRA, 2021).

Com relação aos principais desafios da comunicação interna no *home office*, Marcelino (2023) menciona os seguintes:

- Ausência de múltiplos canais de comunicação interna

Deve-se evitar a centralização de todos os comunicados em um único canal (o e-mail, por exemplo), pois isso pode prejudicar a eficiência da ferramenta. O recomendado seria investir em diferentes canais de comunicação, cada um com suas particularidades e uso definido de acordo com as necessidades.

- Ferramentas de comunicação ineficientes

O investimento em tecnologias e a adoção de ferramentas de qualidade, fácil entendimento e utilização é essencial para uma comunicação interna assertiva entre colegas em trabalho remoto, evitando vulnerabilidades e problemas relacionados à troca de informações. Ausência de segmentação na comunicação

É aconselhado evitar o disparo desnecessário de uma série de comunicados que não são necessariamente para o público alvo desejado, situação que pode gerar confusões e desviar a atenção do que realmente importa e necessita ser lido.

- Falta de comunicação ou informações

No *home office* mais do que nunca é necessário que haja uma consolidada cultura de comunicação interna, de modo que ela seja constante no dia a dia dos profissionais e que exista um canal fácil e direto com a empresa.

- Carência de espaço interativo

O trabalho remoto torna mais difícil a interação social, o que pode prejudicar o relacionamento entre a equipe. Por isso, é importante pensar em alternativas para minimizar esse prejuízo.

Este último ponto é, inclusive, um dos mais mencionados por trabalhadores em *home office* que, de alguma maneira, perderam esse vínculo construído ao compartilhar o espaço de trabalho. Sem a presença da equipe em um único ambiente físico, deixa de existir a interação pessoal e o espaço informal. Acaba, por exemplo, a "hora do cafezinho", momento de socialização, alívio de tensões e troca de conhecimentos (ANTUNES et al., 2023).

Sabe-se que a socialização colabora para o sentimento de pertencimento organizacional, fortalece o vínculo do trabalhador com a empresa e com os colegas e aumenta o engajamento. Assim, constata-se ser de suma importância que as empresas em trabalho remoto busquem formas de manter essa socialização e interação da sua equipe (FERREIRA, 2021).

2.1.2 Sobre os benefícios e desafios do *home office*

Como na maioria das tipologias de ocupação, o trabalho em *home office* possui suas vantagens e suas desvantagens. Primeiramente, será dado o enfoque nos aspectos positivos dessa modalidade de trabalho, os quais são bastante atraentes para quem implanta esta modalidade de trabalho.

Sob a ótica do empregador a maior vantagem certamente é a economia nas instalações da empresa, visto que, com os trabalhadores em casa, o espaço físico em si pode ser reduzido. Como consequência, uma série de despesas se apresenta, como por exemplo energia elétrica, água, limpeza e materiais de trabalho (FERREIRA, 2021).

Para o trabalhador, existem também vantagens a serem consideradas. Segundo Ferreira (2021), podemos citar:

- A eliminação do deslocamento ao local de trabalho, o que gera economia de tempo e dinheiro. Esse tempo que é economizado pode ser inclusive convertido em estudo, qualificação, exercícios físicos, descanso, convívio familiar e/ou lazer.
- A flexibilidade na definição do horário de trabalho, já que em muitas situações o *home office* traz certa independência na execução das tarefas. Na maioria dos casos, o que importa é a entrega da demanda e ou o cumprimento da jornada completa, não necessariamente o intervalo de tempo definido para isso.

- Participação e convívio familiar, já que a flexibilização do horário de trabalho permite compatibilizar o trabalho com as atividades da casa e da família, adaptando o ritmo profissional ao ritmo familiar.

Além das citadas acima, que são frequentemente as mais mencionadas, existem ainda outras vantagens do teletrabalho, como a liberdade em relação ao uso de uniforme e consequente economia de despesas com roupas e a possibilidade de inserir mais ativamente pessoas com dificuldade de deslocamento (deficientes, idosos etc.) no mercado de trabalho (OLIIVEIRA; KEINE, 2020).

Com relação aos aspectos negativos do *home office*, Ferreira (2021) cita como os principais:

- O isolamento social e a falta de contato com os demais, o que pode causar desmotivação. No teletrabalho o contato com as pessoas se dá por meio de aplicativos de conversa e vídeo, e-mails ou por chamadas telefônicas e, apesar dessas tecnologias auxiliarem muito no contato, elas não conseguem substituir a interação que ocorre no trabalho presencial e, por isso, os relacionamentos tendem a se tornar mais frios.
- Maior possibilidade de falhas na comunicação. Para um trabalho em *home office* bem sucedido, em que as informações sigam seu fluxo, são necessárias ferramentas de comunicação eficientes. Evidentemente o tempo de respostas e a qualidade de suporte são diferentes no ambiente virtual e, se essa nova forma de comunicação não for bem planejada e executada pode ocorrer desmotivação e erros nas atividades.
- Problemas de infraestrutura, com a falta de local apropriado para trabalhar em casa. Inclui-se aqui também as condições físicas (iluminação, ventilação etc.), o mobiliário e as condições materiais (internet, impressora, telefone etc.) - que na maioria das vezes não são adequados.
- Adaptação da rotina e dificuldade de conciliar as atividades da casa e do trabalho. Trabalhar em casa pode gerar uma dificuldade de separar a vida pessoal e profissional, afinal o trabalhador fica sujeito a uma série de distrações com assuntos domésticos, além de precisar eventualmente compartilhar tarefas, espaços e equipamentos. Além disso, passa a ser importante que o profissional tenha disciplina para gerenciar seu horário de trabalho, evitando jornadas de trabalho mais extensas.

- Excesso de trabalho, caso o trabalhador não consiga gerenciar bem seu tempo e suas tarefas. Prova disso são os resultados apresentados por uma pesquisa sobre as condições dos trabalhadores - de diversos segmentos e setores econômicos do Brasil - realizada por Pesquisadores da área do trabalho da Universidade Federal do Paraná (UFPR), do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) com parceria da Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR). Seu objetivo principal foi verificar as adaptações e mudanças que os trabalhadores brasileiros tiveram que fazer em meio a essa transição do trabalho presencial para o trabalho remoto em razão da pandemia.

  Os resultados chamam a atenção, principalmente com relação ao aumento de horas diárias trabalhadas e de dias trabalhados semanalmente, durante a pandemia. Verificou-se um aumento de 113,69% de trabalhadores que executam suas atividades laborais por mais de 8 horas diárias no trabalho remoto. Constatou-se também um aumento de 666,66% de pessoas que trabalham todos os dias da semana no trabalho remoto, ou seja, sem nenhum dia de descanso no atual contexto. Com relação ao ritmo de trabalho, 48,45% dos trabalhadores consideram que ele ficou mais acelerado no trabalho remoto. Por fim, dos 551 respondentes que indicaram possuírem metas de produtividade no seu trabalho, 25,05% tiveram um aumento dessas metas no período da pandemia (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020).

  Dessa forma, fica evidente que o trabalho remoto gerou um ritmo mais acelerado de trabalho e sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais horas e dias trabalhados. Mesmo antes da pandemia, esse “custo” que os trabalhadores arcam quando realizam home-office já chamava a atenção de pesquisadores da área (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020).

Além das citadas acima, ainda é possível citar outras desvantagens do teletrabalho, como a piora no engajamento entre os profissionais, pois os colaboradores deixam de trabalhar em equipe para atuar de forma mais individual, a dificuldade em ser produtivo e manter o foco no trabalho e o aumento do número de reuniões virtuais, que geram o chamado cansaço virtual (GANDRA, 2021). Existe também a redução do espaço físico do lar, o aumento dos custos pessoais e a falta de clareza da legislação nacional sobre a regulamentação do teletrabalho, o que pode gerar insegurança no trabalhador (OLIVEIRA; KEINE, 2020).

2.1.3 Sobre o impacto do *home office* na vida familiar

Embora frequentemente a possibilidade de conciliar a vida profissional com o convívio familiar seja entendida como uma das vantagens do *home office*, no sentido de expandir o contato e a aproximação entre os membros da família, no dia a dia essa questão pode ser geradora de alguns conflitos e impasses (RIBEIRO; ANTUNES, 2021).

Na verdade, muitas vezes ocorre dessa aproximação com a família ser apenas de modo físico, visto que o trabalhador não está de fato ali disponível todo o tempo para seus familiares, uma vez que está desempenhando suas atividades profissionais e necessita de tempo e concentração para isso (COSTA, 2005). Essa situação pode ser fonte de angústia, já que o trabalhador se vê em posição de não conseguir dispensar atenção de qualidade nem ao trabalho e nem à família (ADERALDO et al., 2017; COSTA, 2005; COSTA, 2007).

Além disso, essa sobreposição de atividades profissionais e familiares tem potencial de causar um grande desequilíbrio, fazendo com que o trabalhador fique de algum modo em alerta e em sua forma “eu trabalho” todo o tempo, já que se associa o lar – um local anteriormente ligado ao repouso do trabalho – ao espaço físico em que agora ele ocorre (ANTUNES et al., 2023). Dessa maneira, aumenta-se a chance de a pessoa não conseguir se desconectar totalmente do seu trabalho e não usufruir plenamente de seus momentos de descanso (RIBEIRO; ANTUNES, 2021).

Há de se considerar ainda o fato de que, por vezes, outras pessoas na mesma casa também podem precisar exercer suas atividades laborais naquele mesmo espaço, o que gera uma logística ainda mais complicada. Nesse caso, pode tornar-se ainda mais difícil manter o foco e a atenção concentrada e até mesmo tratar de dados privados de cada empresa (BARROS; SILVA, 2010).

O trabalhador em *home office* possui uma série de potenciais fontes de distrações que podem influenciar em seu desempenho profissional. A necessidade de realizar atividades profissionais, familiares, a presença dos filhos e as tarefas domésticas podem fazer com que a pessoa se perca em meio a tantas demandas e tenha dificuldade de gerir seu tempo (ANTUNES et al., 2023).

Podemos ainda fazer a abordagem desse tema considerando as questões de classe social ou gênero. Por exemplo, é fato que historicamente já se espera da mulher que ela concilie vida profissional com os cuidados com a casa e os filhos. Ora, quando ela é inserida no *home office*, como ambos passam a ocupar o mesmo espaço físico, há uma grande tendência a sobreposição dessas demandas – que, em consequência da presença dos demais familiares também trabalhando ou estudando em casa, gera ainda um aumento no trabalho doméstico (ARAÚJO; LUA, 2021).

Além disso, pode ocorrer um desgaste ainda maior quando os familiares não conseguem entender que, apesar de estar em casa, o trabalhador não está disponível para demandas e interrupções de ordem doméstica, pois está em horário de trabalho e tem tarefas a cumprir. Nesse caso, deve ser trabalhado não só pelo indivíduo, mas também pelos familiares, a disciplina para delimitar fronteiras claras (ADERALDO, et al., 2017).

Por fim, não se pode deixar de citar a intensificação da jornada de trabalho no *home office*. Ocorre que, apesar de teoricamente o trabalhador possuir o controle do seu tempo, mesmo antes da pandemia estudos já demostravam que muitos fatores combinados contribuem para o aumento das demandas quando se está em casa (ALEMÃO; BARROSO, 2012). Como exemplo dessa demanda extra, pode-se citar a própria exigência de prover e operar – muitas vezes sem treinamento prévio - novos meios e dispositivos eletrônicos necessários para conectar-se ao trabalho e ao mundo exterior (ARAÚJO; LUA, 2021).

Assim, mesmo sendo o gestor do seu tempo, diante de tantas novas demandas combinadas, não resta ao trabalhador escolha a não ser prolongar sua jornada de trabalho para conseguir cumprir suas tarefas e metas laborais (ANTUNES et al., 2023).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A Ergonomia da Atividade (EA) busca a transformação das situações de trabalho em conjunto com os trabalhadores, seguindo a normativa de “compreender o trabalho para transformá-lo” (GUÉRIN et al., 2001). A ideia é que o trabalho deve permitir a “evolução conjunta da estrutura organizacional e das atividades humanas” (PETIT; COUTAREL, 2016).

A EA tem como objetivo a busca por compreender as atitudes do trabalhador: sua forma de tomada de decisão, como interpreta as informações, quais estratégias cognitivas desenvolve; como estrutura a comunicação, como as inter-relações interferem na ação e tomada de decisão, como se manifesta a relação entre trabalho prescrito e trabalho real etc (LIMA, 2000).

A metodologia aplicada no presente trabalho é a Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Ela se difere dos métodos científicos tradicionais, cujas hipóteses são previamente elaboradas e explicitadas. Na AET elas vão sendo construídas, validadas e/ou refutadas ao longo do trabalho de campo e a escolha das ferramentas utilizadas para coleta de dados se dá em função da natureza dos problemas colocados no momento da demanda. Além disso, fica em aberto a possibilidade de se questionar os resultados obtidos durante a coleta de dados, validando-os ao longo do processo e aproximando-os mais da realidade pesquisada (ABRAHÃO *et al*, 2009).

A AET segue algumas etapas para obter um diagnóstico adequado que possa gerar transformações eficazes. A primeira delas é a análise da demanda, momento em que o problema proposto é contextualizado e, a partir daí, é escolhida a situação a ser estudada. É importante destacar que a análise da tarefa é feita sob dois aspectos: a análise da tarefa prescrita e, posteriormente, a análise da atividade em si. Essa última se dá através das observações sistemáticas, tratamento de dados e validação das informações obtidas. Nesse ponto, torna-se possível confrontar a tarefa prescrita com as atividades realizadas e, assim, realizar o diagnóstico, que poderá envolver questões técnicas, ambientais e organizacionais (TUDESCO *et al*, 2013).

Segundo Godoi, Benites e Borges (2019), “a atividade realizada não é toda a atividade do sujeito”. Dessa forma, para buscar o real da atividade é preciso também buscar compreender o que não se faz, o que se tenta fazer sem sucesso, o que poderia ser feito e de que modo, o que intencionalmente deixa-se para fazer futuramente (CLOT *et al*., 2001). Portanto, nessa abordagem, o objetivo é viabilizar uma maneira para que os trabalhadores, juntamente com o pesquisador, possam identificar sua maneira de trabalho usual e pensar sobre ele para vislumbrar outras maneiras de agir possíveis. Para isso, um dos métodos de análise das situações de trabalho, inacessíveis por meio de observações diretas, é a Autoconfrontação.

Segundo Rezende e Christo (2018):

> “A autoconfrontação consiste em submeter ao exame de um trabalhador a imagem (normalmente em vídeo) de seu próprio trabalho, em forma de sequências, solicitando-lhe expressar em palavras (comentário) sua própria atividade (FAÏTA, 2010).1 Nesse tipo de experimentação, a partir dos comentários que destina ao observador, o sujeito projeta sobre sua atividade passada um olhar que o transforma em interlocutor atual daquilo que ele fez no momento da ação (FAÏTA; MAGGI, 2007). Costuma-se referir a esse encaminhamento como uma autoconfrontação simples para distinguir de outro, normalmente realizado a posteriori, ao qual denominam autoconfrontação cruzada (CLOT, 2010), em que o olhar questionador do(s) par(es) de trabalho é incluído como forma de contribuir para reacender ou revelar ressonâncias, correlações e contradições nessa nova atividade do sujeito de análise de sua atividade de trabalho.”

3.1 . METODOLOGIA DE ANÁLISE

Para tornar possível a observação do trabalho, rotina e processos dos advogados, foram autorizadas as visitas em cada um dos postos de trabalho (na residência de cada um). Em alguns dias, em momentos em que o trabalho foi desenvolvido estritamente no computador, foram feitas reuniões através do *Google Meet*, em que o advogado compartilhava sua tela e seguia narrando todo o processo que estava executando.

Dessa maneira, durante os meses de julho e agosto do ano de 2023, de duas a três vezes na semana, as atividades foram acompanhadas de maneira contínua. A observação se deu prioritariamente nos períodos vespertinos, momento em que o fluxo de trabalho dos profissionais é maior. Nos meses posteriores (de setembro até dezembro) as visitas se deram de forma mais esporádica, para observação e acompanhamento de pontos que foram destacados como de atenção pelas observadoras.

O Quadro 1 abaixo traz o detalhamento dos momentos em a empresa autorizou a visita aos profissionais para realizar a observação do trabalho, totalizando aproximadamente 67 horas de observação ativa.

Quadro 1 – Detalhamento dos momentos de observação do trabalho

Dia/Mês	**Profissional**	**Tempo Aproximado de Observação**	**Período**	**Meio de Observação**
04/07	Advogado 02	03 horas	Vespertino	Presencial
05/07	Advogado 02	02 horas	Vespertino	Presencial
07/07	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
08/07	Advogada 01	03 horas	Vespertino	Presencial
11/07	Advogada 01	03 horas	Vespertino	Presencial
15/07	Advogado 02	03 horas	Vespertino	Google Meet
18/07	Advogada 01	03 horas	Vespertino	Google Meet
19/07	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
21/07	Advogado 02	02 horas	Matutino	Google Meet
26/07	Advogada 01	03 horas	Vespertino	Presencial
28/07	Advogado 02	03 horas	Vespertino	Presencial
04/08	Advogado 02	02 horas	Matutino	Presencial
05/08	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
08/08	Advogada 01	01 hora	Matutino	Google Meet
09/08	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
11/08	Advogado 02	02 horas	Vespertino	Presencial
16/08	Advogada 01	03 horas	Vespertino	Google Meet
19/08	Advogado 02	01 hora	Matutino	Google Meet
23/08	Advogado 02	02 horas	Vespertino	Presencial
25/08	Advogada 01	02 horas	Matutino	Presencial
28/08	Advogada 01	01 hora	Vespertino	Google Meet
29/08	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
09/09	Advogado 02	02 horas	Vespertino	Presencial
13/09	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
27/09	Advogado 02	02 horas	Vespertino	Google Meet
29/09	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Google Meet
14/10	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Google Meet
18/10	Advogada 01	02 horas	Vespertino	Presencial
29/11	Advogado 02	02 horas	Vespertino	Google Meet
13/12	Advogado 02	04 horas	Vespertino	Presencial

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Em todos esses momentos de acompanhamento, a metodologia consistiu em observar a atividade de trabalho dos advogados durante diversos momentos de seus expedientes. O desenvolvimento das atividades foi registrado com o auxílio de papel e lápis, anotações estas que procuravam destacar momentos de maior desconforto, estresse e/ou ações fora do que seria o trabalho prescrito que, geralmente, podem se caracterizar como estratégias e/ou modos de se lidar com os constrangimentos oriundo das tarefas. Além disso, eventualmente, eram realizados registros fotográficos e em vídeo.

Depois, em momentos de intervalo (para o café, almoço ou disponibilizados por eles), foi realizada a autoconfrontação com o advogado, dando sentido às observações e maior entendimento do processo de trabalho desses profissionais.

A autoconfrontação, método acima citado e utilizado nesse estudo, foi bastante eficaz em evidenciar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores no desempenho de suas atividades, colocando em destaque o que é prescrito e o que é efetivamente realizado. Além disso, foi possível trazer à tona questionamentos, angústias e dúvidas intrínsecas à modalidade de trabalho e assim reconhecer, como será visto nos próximos tópicos desse estudo, os principais gargalos e problemas ergonômicos.

Todo esse processo de observação do trabalho e autoconfrontação ocorreu sem dificuldades significativas e foi de extrema importância para que os trabalhadores, juntamente com a pesquisadora, reconhecessem fragilidades e problemas, e apontassem caminhos possíveis para sua superação.

4 ANÁLISE DO TRABALHO DOS ADVOGADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de um escritório de advocacia, localizado na cidade de Belo Horizonte - MG, que, por consequência da pandemia do Corona Vírus, recentemente implantou o trabalho em *home office* para seus advogados.

A empresa conta com aproximadamente 80 (oitenta) funcionários, sendo 60 (sessenta) advogados em *home office* (integral ou híbrido) e os demais entre cargos administrativos e estagiários. Os advogados são associados, ou seja, não há vínculo empregatício, descartando, portanto, assinatura em Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS.

O escritório conta com um volume de aproximadamente 15.000 (quinze mil) processos. Cada advogado tem sob seus cuidados aproximadamente 150 (cento e cinquenta) processos.

É importante destacar que um pouco antes da pandemia começar, devido à inclusão da conta de um grande cliente, a empresa passou por um processo significativo de expansão, contratações e criação inclusive de setores com trabalhadores específicos para atendimento dos processos desse cliente. Essa expansão da equipe é, inclusive, um dos motivos que levou à decisão de permanecer em trabalho remoto, visto que as instalações físicas da empresa já não mais comportariam todos esses novos funcionários.

Os advogados da empresa atuam nas mais diversas áreas do direito, dentre elas:

- Administrativo
- Ambiental
- Arbitragem e Mediação
- Civil
- Consumidor
- Contratos
- Fundiário
- Fusões e aquisições
- Marcas e patentes
- Minerário
- Penal
- Societário
- Terceiro Setor
- Trabalhista e Segurança do trabalho

- Tributário

4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

O primeiro ponto a ser destacado é que, para essa modalidade de trabalho dos advogados, não existe uma carga horária que defina a jornada, tampouco regulamentações que determinem pausas, intervalo de almoço etc. Os advogados devem cumprir metas e demandas que são a eles repassados semanalmente, demandas estas que se apresentam com marcos temporais claros como: os prazos processuais, entregas a serem realizadas junto ao fórum, limites legais, e outros. Portanto, existem fatores internos e externos que, em certa medida, regulam os tempos das atividades. Esses fatores contribuem para que exista uma pressão temporal oriunda de falhas internas e as pressões externas para entregas.

No caso em estudo, no que tange recursos materiais, o posto de trabalho do advogado em *home office* é inteiramente providenciado por ele, desde aspectos ambientais - como iluminação e ventilação - até o mobiliário utilizado (mesa, cadeira, apoios). O único material fornecido pela empresa é o *notebook*. Para alguns trabalhadores que, segundo o julgamento da empresa não poderiam arcar com o gasto, o serviço de internet é fornecido.

Destaca-se que não há por parte da empresa quaisquer orientações acerca dos aspectos ergonômicos do *home office*. Para a realização desse estudo foi selecionada uma amostra de 02 trabalhadores (advogados).

A Advogada 01 é uma mulher de 36 anos, solteira, mora sozinha e entrou na empresa um pouco antes da pandemia da Covid-19. O Advogado 02 é um homem de 43 anos, casado, dois filhos (01 ano e 11 anos) e que atua na empresa desde sua fundação.

A Advogada 01 trabalha atendendo uma demanda bastante específica da empresa. Ela é responsável por ações referentes ao Direito de Saúde (ações indenizatórias, processos administrativos, processo referente à planos de saúde, erro médico, entre outros) da maior cliente do escritório – uma grande mineradora. Eventualmente trabalha também em casos de outros clientes, mas ainda nessa mesma área de atuação.

O Advogado 02 possui uma atuação ligada à coordenação, sendo ele responsável pela organização das audiências. Acompanha os prazos, define qual advogado fará a audiência e, se for presencial e fora da cidade, contrata advogados terceirizados. Estuda também, de maneira genérica, a pauta das audiências para passar ao advogado designado as informações básicas que ele necessita e, quando necessário, também participa das audiências substituindo algum colega (por exemplo quando algum deles tem duas audiências no mesmo horário).

Apresentaremos a análise primeiramente pelo trabalho da Advogada 01. Conforme indicado anteriormente, ela é responsável por processos que envolvem a temática relacionada ao Direito de Saúde (por exemplo, demandas indenizatórias, processos administrativos, ações atinentes aos planos de saúde, questões relacionadas a erro médico, entre outros), e que possuam como parte interessada a maior cliente do escritório – uma grande mineradora. Eventualmente trabalha também em casos de outros clientes, mas ainda nessa mesma área de atuação (Direito de Saúde). Hierarquicamente, a Advogada 01 responde ao Supervisor responsável pelas ações de Direito de Saúde e, logo depois já aos sócios proprietários do escritório.

É importante ressaltar que, atualmente, ela é a única profissional do escritório que atua nos processos desse ramo do Direito. Isso ocorre, pois é uma demanda relativamente nova e, até o presente momento, os gestores do escritório não haviam vislumbrado a necessidade de expandir a equipe. Essa foi, inclusive, uma das razões para direcionar as observações à essa advogada, visto que atua em um setor ainda em estruturação e, consequentemente, os aspectos da organização e de aprendizagem ficam mais expostos e isso pode facilitar a identificação dos pontos de fragilidade na estrutura.

Vale destacar que, os processos em torno desse tema estão se tornando cada vez mais comuns e se avolumando devido, principalmente, ao contexto nacional de crise envolvendo o setor de planos de saúde. Tal setor está cada vez mais problemático e, reiteradamente, causa uma série de transtornos aos usuários (negativas de atendimento, demora ou recusas de liberação de exame ou cirurgia, reajustes abusivos, descredenciamentos de profissionais de saúde, hospitais e laboratórios).

Às segundas-feiras a advogada participa de uma reunião geral da empresa, na modalidade virtual, e toda quinta-feira da reunião específica de sua equipe, também em meio virtual. Essas reuniões on-line têm duração de uma a duas horas e, normalmente, não ultrapassam esse prazo. Já às quartas-feiras o escritório manteve uma reunião presencial e, portanto, nesse dia não trabalha em casa.

Nos processos judiciais e administrativos que lhe são atribuídos, é responsável por todas as suas etapas – desde a elaboração de documentos escritos, até a participação em audiências, acompanhamento de prazos etc. Atualmente, a maioria das audiências estão ocorrendo também de forma virtual, o que torna muito esporádico o trabalho fora do *home office*.

As demandas chegam por meio de um sistema próprio do escritório (*software* AUTOJUR) e que mostra todos os processos em sua responsabilidade e os prazos de cada um deles. Ele funciona com um sistema de cores, que indica que todos os processos em vermelho têm a data limite para aquele mesmo dia, em amarelo são os próximos (com a contagem de dias até o vencimento deles) e em verde os que já foram encerrados.

Isso significa que essa demanda é bastante variável dependendo da quantidade de processos em aberto e tipologia das atividades, ou seja, muda conforme o tema a ser trabalhado pela advogada. Pode ser que em um dia sejam entregues poucas demandas e no dia seguinte um volume muito maior. Existem ainda demandas simples e que exigem menor tempo para resolução e outras que exigem muito mais tempo e esforço.

Ora, sabe-se que o processo, seja administrativo ou judicial, é formado por um conjunto de atos, sucessivos e concatenados, incumbindo-se às partes, por intermédio de seus procuradores, manifestarem-se nos feitos, de modo que a complexidade e profundidade da atuação da Advogada 01 está intrinsecamente relacionada à etapa do caso.

Apenas para efeito de melhor entendimento e exemplificação, identifica-se abaixo, de forma geral, as principais fases de um processo judicial.

- Petição Inicial: é a apresentação do pedido pelo autor.
- Audiência Preliminar de tentativa de conciliação: trata-se de audiência realizada antes da citação do Réu, com o intuito de resolver a lide de maneira consensual.
- Contestação: não havendo uma resolução amigável, o Réu tem direito de apresentar os seus argumentos face às acusações sofridas.
- Réplica: o Autor se manifesta sobre os argumentos apresentados pelo Réu na contestação.
- Frase probatória: uma última oportunidade para as partes apresentarem as suas provas.
- Audiência de Instrução e Julgamento: trata-se de audiência realizada após a produção das provas no processo, com o intuito de ouvir eventuais testemunhas e colher declarações das partes, a fim de formar o convencimento da autoridade judiciária antes da prolação da sentença.
- Sentença: o juiz elaborará a sentença contendo a decisão acerca do que fora inicialmente pedido.
- Fase recursal: Caso alguma das partes não concorde com a decisão proferida pelo juiz, poderá utilizar a segunda instância para socorrer o seu direito.

- Cumprimento de sentença: Após encerradas as oportunidades de recurso, a parte vencedora deverá iniciar o cumprimento de sentença.

A métrica utilizada pelos profissionais da área jurídica para definir o nível de complexidade de uma tarefa, normalmente se dá pelo cotejo do tempo despendido para leitura do processo e compreensão da etapa em que se encontra, estudo do caso e minuta da manifestação.

Dessa forma, o tempo gasto por processo depende da complexidade de cada caso. A característica de cada processo depende também da especialidade (civil, trabalhista, ambiental, tributário, médico, entre outros). Só com relação ao direito civil, segundo relatado pelo Advogado 02, podem existir cerca de 50 (cinquenta) procedimentos distintos. Ademais, segundo a Advogada 01, atualmente ela possui sob a sua responsabilidade e tutela exclusiva, cerca de 300 (trezentos) processos relacionados ao Direito de Saúde.

Para melhor entendimento dessa variabilidade e volume de trabalho, foi extraída do *software* AUTOJUR uma planilha que compreende as demandas diárias da Advogada 01 no período de 15 (quinze) dias – 01 de dezembro a 15 de dezembro. Tais informações foram compiladas e estão apresentadas no Anexo I.

Realizando a análise das informações contidas nesse anexo, fica evidente que existem diversos tipos de tarefas a serem realizadas pela Advogada 01. Um primeiro conceito importante a que devemos dar atenção é a coluna referente à situação da tarefa. Existem cinco possíveis estados: aguardando, canceladas, realizadas, finalizadas e novas.

- Aguardando: sinaliza que a tarefa está pausada e dependendo, para sua finalização, de algum tipo de retorno (normalmente documentos solicitados para o cliente).
- Cancelada: sinaliza que o advogado não precisa mais de fato fazer algum tipo de trabalho referente à demanda, pois, pelos mais diversos motivos, ela foi reavaliada e cancelada.
- Realizada: sinaliza as demandas que de fato o advogado executou, despendendo tempo de estudo, leitura, escrita, entre outros.

- Finalizada: é bastante semelhante à tarefa realizada, mas confirma que além de realizar a tarefa, o advogado também já a deu por finalizada. Para ficar mais claro, toda tarefa finalizada já foi realizada, mas nem toda tarefa realizada está finalizada, visto que – a depender da característica do processo – algum outro advogado (normalmente o supervisor da área) deve revisar e dar o aval final para a conclusão da tarefa.
- Nova: sinaliza as demandas novas que vão sendo inseridas no sistema e que o advogado ainda não movimentou.

Além disso, para promover a compreensão do motivo da grande variabilidade de número de tarefas que ela executa por dia, dois conceitos são fundamentais.

O primeiro deles é a multiplicidade de procedimentos afetos à tramitação dos processos administrativos e, principalmente, dos judiciais. Ou seja, as etapas dos processos estão intrinsecamente relacionadas ao procedimento a que está sujeito, o que impacta diretamente na quantidade dos atos a serem praticados pelos advogados, em nome de seus clientes. Muitas vezes esses atos dependem de levantamento de documentos com terceiros, não raro acontece uma espera no recebimento de documentos, que não depende exclusivamente de ações da advogada, agregando tempo maior na finalização da tarefa e reduzindo as margens de controle do próprio tempo.

O segundo ponto crucial é o próprio tempo dispendido para a realização de cada uma dessas tarefas. O Quadro 2, abaixo colacionado, indica os diferentes tempos despendidos para a realização das tarefas em andamento no período de 15 (quinze) dias – 01 de dezembro a 15 de dezembro.

Quadro 2 – Tempo despendido para a realização das demandas no período de 15 dias

Intervalo de tempo para realização da tarefa	**Quantidade de tarefas com o mesmo tempo de realização**	**Porcentagem**
10 min	20	14,39%
15 min	19	13,67%
20 min	18	12,95%
25 min	8	5,76%
30 min	12	8,63%
35 min	2	1,44%
40 min	3	2,16%
45 min	5	3,60%
50 min	3	2,16%
55 min	1	0,72%
1h	13	9,35%

1h05min	1	0,72%
1h10min	4	2,88%
1h15min	3	2,16%
1h20min	4	2,88%
1h25 min	3	2,16%
1h30 min	12	8,63%
2h45min	1	0,72%
3h10min	1	0,72%
3h30min	1	0,72%
3h45min	1	0,72%
3h50min	1	0,72%
4h	1	0,72%
4h05min	1	0,72%
4h10min	1	0,72%

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Ressalta-se que esses intervalos de tempo foram determinados de acordo com o que os advogados efetivamente despendem para realizar as demandas. Essa informação tem que constar em detalhes no *software*, até mesmo para fins de cobrança de honorários advocatícios. Já o Quadro 3 relaciona essas mesmas variáveis (demandas *versus* tempo para realização) levando em consideração um único dia de trabalho (06/12).

Quadro 3 – Tempo despendido para a realização das demandas no dia 06/12

Intervalo de tempo para realização da tarefa	**Quantidade de tarefas com o mesmo tempo de realização**	**Porcentagem**
10 min	1	6,67%
15 min	2	13,33%
20 min	2	13,33%
25 min	2	13,33%
30 min	2	13,33%
45 min	1	6,67%
1h	2	13,33%
1h10min	1	6,67%
1h15min	1	6,67%
1h30 min	1	6,67%

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para comparação, o Quadro 4 relaciona essas mesmas variáveis (demandas *versus* tempo para realização) levando em consideração um outro dia de trabalho (13/12).

Quadro 4 – Tempo despendido para a realização das demandas no dia 13/12

Intervalo de tempo para realização da tarefa	**Quantidade de tarefas com o mesmo tempo de realização**	**Porcentagem**
10 min	5	26,32%
15 min	3	15,79%
20 min	3	15,79%
25 min	1	5,26%
30 min	1	5,26%
50 min	1	5,26%
1h	1	5,26%
1h10min	1	5,26%
1h20min	1	5,26%
1h25 min	1	5,26%
4h	1	5,26%

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Passaremos agora, de maneira análoga, à análise do trabalho do Advogado 02. Conforme indicado anteriormente, ele possui uma atuação ligada à coordenação na empresa, exercendo funções precipuamente relacionadas aos aspectos organizacionais das pautas de audiências. Ou seja, o citado profissional é responsável por atribuir as pautas de audiências designadas aos mais variados profissionais da empresa, atentando-se à natureza das demandas, ou seja, à área de atuação. Hierarquicamente, o Advogado 02 responde diretamente aos sócios proprietários do escritório. Por lidar com audiências de todas as especialidades da empresa, ele acaba tendo contato com todos os supervisores e advogados.

Assim, o Advogado 02 está incumbido de acompanhar os prazos, definir qual advogado fará a audiência e, se for presencial e fora da cidade, contratar advogados terceirizados.

Além disso, ele estuda também, de maneira genérica, a pauta das audiências para passar ao advogado designado as informações básicas que ele necessita, ou seja, realiza a triagem das pautas de audiência – atividade mecânica de baixo grau de dificuldade consistente em: identificar a data, horário e objeto das audiências, cujos casos serão analisados por profissionais diversos, os quais serão também responsáveis pela condução das audiências. Quando necessário, também participa das audiências substituindo algum colega.

É importante ainda destacar que nem todos os processos possuem audiência de conciliação (pela natureza da demanda ou pela falta de interesse das partes), e, no que se refere às audiências de instrução, alguns nem atingem essa etapa por diversos fatores (exemplos: processos resolvidos na conciliação, processos com julgamento antecipado). Ou seja, o número de processos total do escritório não corresponde ao número de audiências a que o advogado fica responsável por realizar a triagem.

Ressalta-se, aqui, que o Advogado 02 não é o supervisor direto da Advogada 01. É que o Advogado 02, como dito, é responsável pela distribuição de pautas de audiências, de modo que as suas tratativas com a Advogada 01 se resumem aos casos afetos ao Direito de Saúde, e se limitam ao redirecionamento de informações fundamentais para a realização da audiência pela profissional. Ou seja, não há hierarquia funcional entre os profissionais, de modo que a Advogada 01 executa as suas tarefas por meio da confecção de manifestações escritas, atinentes aos processos que estão sob a sua tutela exclusiva (Direito de Saúde), enquanto o Advogado 02 desempenha funções organizacionais, distribuindo as pautas de audiências entre os demais colegas integrantes do Escritório de Advocacia. Pode-se dizer, portanto, que a Advogada 01 é “executora” de tarefas, enquanto o Advogado 02 é um “gestor” de pautas de audiências.

Toda segunda-feira, como os demais advogados, deve participar de uma reunião geral da empresa, na modalidade virtual, e toda quarta-feira, trabalha presencialmente no escritório.

As demandas chegam a ele também pelo *software* utilizado pelo escritório (AUTOJUR), que mostra todos os processos e os prazos de cada um deles. De acordo com a demanda e os prazos, semanalmente extrai desse sistema as audiências da semana seguinte e designa ao advogado responsável. Portanto, da mesma forma, isso significa que essa demanda é bastante variável, dependendo da quantidade e qualidade das audiências.

De maneira análoga ao realizado para a Advogada 01, para melhor entendimento do volume de trabalho, foi extraída do *software* AUTOJUR uma planilha que compreende as demandas diárias do Advogado 02, no período de 15 (quinze) dias. Tais informações foram compiladas no Anexo II.

Seguindo ainda a mesma lógica, o Quadro 5, abaixo colacionada, indica os diferentes tempos despendidos para a realização das tarefas em andamento no período de 15 (quinze) dias – 01 de dezembro a 15 de dezembro.

Quadro 5 – Tempo despendido para a realização das demandas no período de 15 dias

Intervalo de tempo para realização da tarefa	**Quantidade de tarefas com o mesmo tempo de realização**	**Porcentagem**
10 min	2	3,51%
15 min	10	17,54%
20 min	15	26,32%
25 min	9	15,79%
30 min	3	5,26%
50 min	1	1,75%
1h	1	1,75%
1h10min	1	1,75%
1h20min	1	1,75%
1h30min	5	8,77%
1h35min	1	1,75%
1h40min	1	1,75%
1h50min	1	1,75%
2h	3	5,26%
2h30min	2	3,51%
3h	1	1,75%

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Já o Quadro 6 relaciona essas mesmas variáveis (demandas *versus* tempo para realização) levando em consideração um único dia de trabalho (01/12).

Quadro 6 – Tempo despendido para a realização das demandas no dia 01/12

Intervalo de tempo para realização da tarefa	**Quantidade de tarefas com o mesmo tempo de realização**	**Porcentagem**
20 min	1	16,67%
1h30 min	1	16,67%
1h40min	1	16,67%
2h	2	33,33%

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para comparação, o Quadro 7 relaciona essas mesmas variáveis (demandas *versus* tempo para realização) levando em consideração um outro dia de trabalho (08/12).

Quadro 7 – Tempo despendido para a realização das demandas no dia 08/12

Intervalo de tempo para realização da tarefa	**Quantidade de tarefas com o mesmo tempo de realização**	**Porcentagem**
10 min	1	25,00%
15 min	1	25,00%
25 min	1	25,00%
30 min	1	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Novamente, percebemos que, em um dos dias de trabalho (01/12), o advogado teve um grande volume de demandas com maior tempo para realização e, em outro dia (08/12), ele teve apenas demandas com baixo tempo de realização, o que indica que rapidamente as cumpriu.

Dessa forma, entende-se a variabilidade da demanda, ou seja, o motivo pelo que os advogados podem cumprir menos ou mais tarefas em dias diferentes. Além disso, logo retomaremos o conteúdo dessas tabelas para discutir um segundo ponto importante: a realização de horas extras.

4.2.1 Da Realização de Horas Extras

Pelo que é prescrito, os advogados devem estar disponíveis on-line para o expediente das 09h às 18h, o que totalizaria 08 horas trabalhadas por dia. Porém, foi possível observar que esse não é o horário real de trabalho, visto que em muitos dias o expediente se estende para que seja possível cumprir as metas e prazos diários.

Abaixo, algumas verbalizações que chamaram a atenção e que apontam que a realização de hora extra vem sendo um grande gargalo ergonômico e uma das maiores fontes de queixas dos advogados.

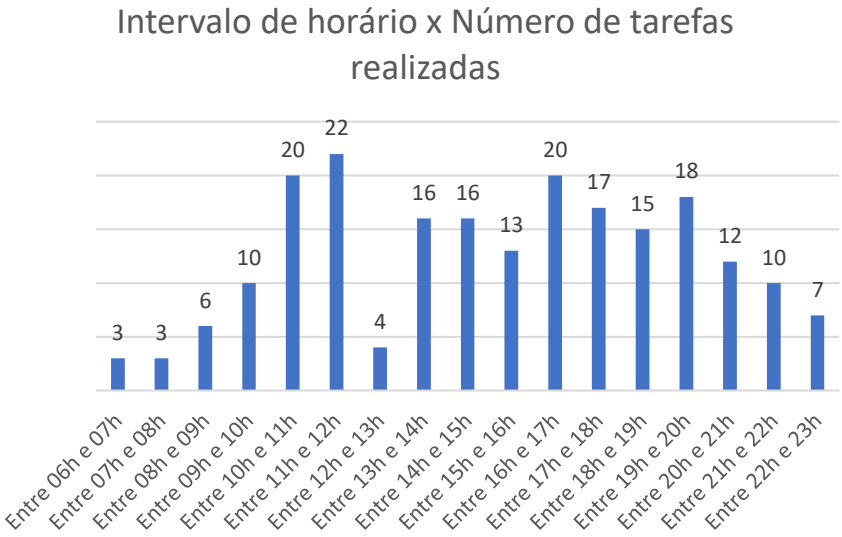
“Esse negócio de horário não tem...se eu precisar enviar a documentação para a audiência e o prazo é até 23h:59min, tem que ficar.”

“Meus processos estão todos em dia, mas conseguir isso trabalhando 08 horas por dia é bem complicado. São muitas as vezes que começo mais cedo e termino mais tarde.”

Para melhor entendimento e exemplificação, é possível quantificar as horas extras realizadas pela Advogada 01 em um período de 15 (quinze) dias - 01 de dezembro a 15 de dezembro - analisando as informações contidas no Anexo I, que mostram os horários em que a advogada movimentou cada demanda.

O resultado dessa análise consta na Figura 1, com o gráfico que traz o número de tarefas realizadas a cada intervalo de horas, denotando que, de um total de 212 tarefas, 74 foram realizadas fora do horário prescrito de expediente. Trata-se, portanto, de percentual expressivo (34,9%), apurado apenas em um pequeno período avaliado.

Figura 1 – Número de tarefas realizadas a cada intervalo de horas



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A causa principal para essa quantidade de horas extras trabalhadas pode ser entendida quando analisamos a dinâmica do trabalho dos advogados. Apesar da orientação para que se adote prazo máximo de dois dias de antecedência no cumprimento das atividades, existem demandas que dependem do retorno de superiores ou de fatores externos (por exemplo cópia de processos), o que dificulta o cumprimento dessa antecedência. Com isso, as tarefas, em alguns dias, acabam se acumulando.

Ao longo da observação de campo, notou-se que, dentre as situações que acarretam, primordialmente, a realização de horas extras pelos advogados, destacam-se as dificuldades trazidas pelas falhas de comunicação durante a realização do *home office*, que não eram verificadas com tal intensidade durante os tempos de trabalho presencial das jornadas de trabalho.

Nesse contexto, soma-se o fato de que os advogados possuem limites de prazo para entregar as suas tarefas e, em razão da dificuldade de acionar os seus superiores, muitas das vezes precisam exceder a carga horária para atenderem à data de conclusão de suas atividades e nessa extensão de jornada fazer contato com colegas e superiores em horários fora da rotina prevista, o que acaba impondo aos demais uma extensão de horário e a questão assume um caráter sistêmico.

O Quadro 8 traz uma situação que exemplifica e pode justificar tanto o acúmulo de tarefas e as consequentes horas extras de trabalho citadas no tópico anterior como a falha de comunicação entre os profissionais do escritório.

Quadro 8 – Exemplo de situação causadora de horas extras pela falha de comunicação entre os profissionais do escritório

Nome Evento	**Data de atribuição**	**Prazo Final**	**Data Situação**	**Situação/Motivo Situação Atual**	**Data Recebimento dos Documentos**	**Data de Entrega**
Elaborar minuta documento	07/12/2022 09:15 **Data e hora da atribuição da demanda**	07/12/2022 até às 23:59 **Prazo final de entrega da demanda**	07/12/2022 11:06 **Data e hora em que foi solicitado documentos internos necessários para o cumprimento da demanda**	Aguardando Retorno - Documento Interno	08/12/2022 13:00 **Data e hora do recebimento dos documentos e alinhamentos necessários para o cumprimento da demanda**	08/12/2022 22:11 **Data e hora da entrega final da demanda**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A tarefa foi atribuída à advogada no dia 07/12/2022, às 09:15 da manhã, e tinha como prazo final o próprio dia 07/12/2022 – a urgência foi solicitada pelo cliente, que desejava um tempo maior para análise e aprovação do documento antes de ser efetivamente incluído ao processo. Ainda no dia 07/12/2022, às 11:06, a advogada solicitou documentos internos, ou seja, que deveriam ser fornecidos por parte de seu supervisor, pois são necessários ao cumprimento da demanda.

Aqui, antes de prosseguirmos, é preciso ressaltar que, com a virtualização dos processos e a implementação da prática de atos judiciais predominantemente pela via eletrônica que já estavam em curso foram impulsionados em razão da pandemia da Covid-19. Esse movimento para atender as demandas das condições de pandemia conduz a realização de um número maior de audiências em um único dia, tendo em vista a redução exponencial de atos burocráticos outrora presenciais e que foram eliminados (e.g. tempo de deslocamento das partes e de seus advogados até o Fórum; necessidade de intervalos entre as audiências para organização da sala e preparação física de documentos; lapso temporal empregado pelos servidores para anunciar as audiências em sala pública etc.).

Voltando ao exemplo, tem-se que, no dia em questão, o supervisor da Advogada 01 estava participando o dia todo de audiências virtuais, com intervalo mínimo entre elas, e, apesar das muitas tentativas de comunicar-se com ele, a advogada terminou o dia sem conseguir contato e, portanto, sem finalizar a demanda.

Neste aspecto chamamos a atenção para o fato de que, fossem as audiências realizadas na modalidade presencial, estas ocorreriam com um intervalo maior entre elas, dada a necessidade de maior observância de atos burocráticos, e seriam designadas em um número menor, de modo que a Advogada 01 provavelmente conseguiria contatar o seu superior com maior facilidade e pequenos hiatos de tempo permitiriam pequenos ajustes no processo e no formato da apresentação durante a audiências, ajustes que podem ser decisivos no desfecho do processo.

Além disso, caso estivessem em ambiente presencial, a Advogada 01 teria alternativas que talvez a tivessem permitido acessar os documentos necessários mesmo sem a presença do supervisor direto, com os demais supervisores ou até mesmo diretores da empresa.

Ademais, evidencia-se, ainda, o problema do modelo de organização adotado pelo escritório que permitiu a centralização de informações em poucas ou uma só pessoa, e no modo virtual essa centralização fica mais complicada pelo fato do contato ter que ser mediado por ferramentas e não poder ocorrer de forma direta e mais rápida como se dava no modelo presencial.

No dia seguinte (08/12/2022), logo pela manhã o supervisor tentou por diversas vezes retornar as chamadas da advogada, porém nessa manhã ela tinha marcado uma reunião com um cliente (que durou das 09h às 10:30) e depois uma audiência (das 11h às 12h). Dessa maneira, os dois efetivamente conseguiram se comunicar aproximadamente às 13h, e só assim discutir a demanda do dia anterior e alinhar todos os documentos e orientações necessárias.

Como, além dessa, tinha outras tarefas a serem entregues também no dia 08/12/2022, esse foi mais um dia em que a Advogada 01 realizou horas extras e, a demanda do exemplo em questão, foi entregue apenas às 22:11. Para justificar ao cliente o atraso de um dia, o supervisor entrou em contato com ele, logo após os alinhamentos com a advogada, e explicou que ocorreu devido à alta quantidade de tarefas dos últimos dois dias.

Dessa situação, observa-se claramente que o nível de acesso aos colegas/supervisores no *home office* é mais difícil e com potencial de impactar no trabalho. É importante, ainda, enfatizar que o apresentado acima foi um caso significativo e que representa bem elementos e situações do cotidiano de trabalho dos advogados.

Portanto, após um entendimento mais aprofundado da rotina de trabalho dos advogados e suas dificuldades laborais, inclusive com base no exemplo anteriormente citado, faz-se necessário estabelecer o devido recorte metodológico, tendo em vista que, conforme destacado, ao longo das pesquisas de campo, uma situação se evidencia, merecendo destaque e aprofundamento, tal seja, os impactos do *home office* na comunicação, conforme será tratado nos tópicos seguintes.

5 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO

Conforme pontuado no tópico anterior, um grande gargalo observado no trabalho em *home office* desses advogados, merecedor de destaque e aprofundamento, são os problemas de comunicação entre colegas e/ou supervisores. Abaixo, algumas verbalizações que chamaram a atenção e que exemplificam essa situação.

"A comunicação até funciona, mas não é igual quando você está junto. Lá você simplesmente vira na cadeira e chama o 'fulano', aqui não é tão imediato".

No *home office* depende-se de ferramentas para contatar o colega (telefone, e-mail etc.) e o mesmo nem sempre está inteiramente disponível quando é solicitado. Muitas vezes essa situação demanda inclusive um aumento significativo no número de reuniões comparado ao que existia no presencial.

"Para se comunicar a gente tem que ficar o dia inteiro no *WhatsApp*. Se for urgência liga."

Portanto, diante das verbalizações, não é difícil perceber que o trabalho em *home office* analisado neste trabalho pode ser corroborado com o que foi apresentado na revisão e apresenta características que explicam o aumento da jornada, por exemplo. Outro fator que merece destaque é as tomadas de decisões de forma autônoma o que, eventualmente, pode apontar para aspectos ligados a alguns relatos de insegurança e estresse, devido à falta de suporte nas decisões relacionadas a cada processo.

"A comunicação é mais difícil que no presencial, então você acaba tendo que tomar mais decisões sozinha e assumir eventuais problemas depois, mesmo se você tentou uma orientação e naquele momento não conseguiu."

Assim, nota-se que, ao transitar para a modalidade de trabalho em *home office*, é importante uma nova abordagem e cuidado extra no que diz respeito à comunicação entre os membros da equipe, bem como com os clientes, para que se construa um ambiente de segurança e suporte ao andamento dos processos, tal e qual se sucedia antes do escritório assumir o modelo de trabalho remoto. A seguir, uma série de situações observadas em campo, para além da já evidenciada no tópico anterior, demonstram isso.

5.1 INTERFERÊNCIA DA LENTIDÃO NA COMUNICAÇÃO NA CONCLUSÃO DAS TAREFAS DENTRO DO PRAZO ESTABELECIDO

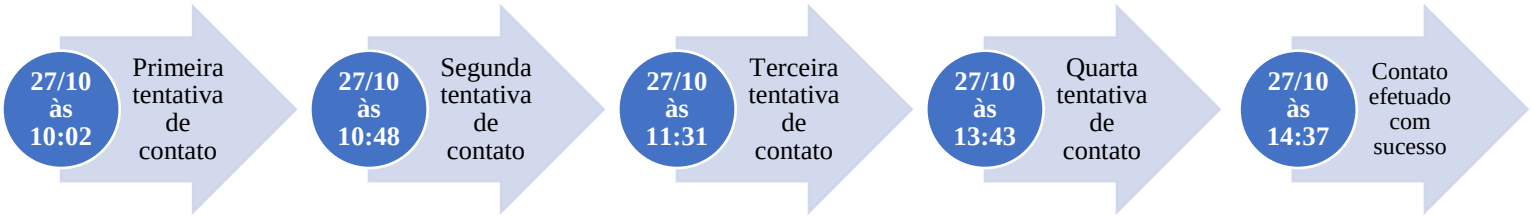
Conforme pontuado, para além do exemplo apresentado no tópico anterior, claramente relacionado à interferência da lentidão da comunicação para a conclusão das tarefas dentro do prazo estabelecido. Outros casos, observados em campo, revelam que o próprio alinhamento para a ocorrência das audiências virtuais pode ser prejudicado dada a dificuldade de comunicação entre os profissionais, gerada pela falta de controle dos horários estabelecidos pelos advogados para desempenho das suas funções, tudo isso em razão da maior flexibilidade aportada pelo *home office*.

O Advogado 2 designou um determinado profissional do escritório para realizar uma audiência no dia 27/10/2023, às 15h. Ocorreu que, na manhã da audiência, ele constata que há meses já estava marcada uma outra também de responsabilidade desse mesmo advogado no mesmo dia e horário. Tratava-se essa última de um caso dotado de algumas especificidades, já há muito acompanhado por esse advogado e, portanto, seria difícil ele ser substituído por outro profissional.

Dado o exposto, o Advogado 02 tinha apenas mais uma opção de um outro profissional do mesmo ramo do direito para fazer a audiência. Ele tentou contato – tanto por meio de ligação quanto de mensagem de texto – sem sucesso. O profissional procurado, naquele dia, estava fazendo seu expediente fora do horário ordinário, sem aviso prévio (de maneira informal), por compromissos pessoais e incomunicável durante o horário comercial. Nota-se que, em razão da maior flexibilidade trazida pelo *home office* para cumprimento das metas em horários diversificados do dia, o advogado planejou a consecução das suas atividades, sem considerar a possibilidade de ser contatado para a resolução de problemas de ordem interna do escritório e durante o horário comercial, o que não ocorreria caso estivesse trabalhando presencialmente, cumprindo a sua jornada ordinária.

A Figura 2 detalha os horários das tentativas de contato com o advogado.

Figura 2 – Linha do tempo da situação ocorrida



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme observado, ele só conseguiu o contato faltando pouco mais de 20 minutos para o início da audiência. Com isso, foi necessário que repassasse ao advogado todas as informações do processo rapidamente e, além disso, ainda assim houve um atraso de 30 minutos para o início da audiência.

5.2 DIFICULDADE DE ALINHAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

No desempenho de atividades jurídicas, ao se buscar a solução de processos, verificam-se múltiplas estratégias e modos de atuação para se alcançar a resolução da problemática, demandando, em algumas situações, o necessário alinhamento das teses junto aos gestores ou até mesmo com o cliente, antes da tomada da decisão, tendo em vista os possíveis impactos sociais, jurídicos e econômicos que podem dela advir.

Ao desempenhar as atividades em ambiente predominantemente presencial, é comum que a discussão e alinhamentos das teses se dê de maneira corriqueira e até mesmo informal, dada a facilidade de comunicação entre os profissionais e se construa uma constante troca de experiência, conhecimento e compartilhamento de estratégias de abordagem dos temas que envolvem os dispositivos processuais e, mesmo as costumeiras interpretações da lei. No *home office*, por sua vez, essa prática já não ocorre tão facilmente ou quase não ocorre, pois, estes momentos estão restritos a questões mais objetivas e que normalmente envolvam algum caso específico.

Além disso, muitas vezes o nível de comunicação entre advogados e gestores não acompanham o tempo estipulado para o cumprimento dos prazos, não sendo possível, ainda, estabelecer conversas sobre as teses sem o agendamento prévio entre os profissionais, que não mais possuem controle da disponibilidade dos colegas. Se por um lado o *home office* flexibiliza algumas ações, por outro ele requer um nível de formalização dos eventos de forma exagerada ou inevitável.

Os advogados precisam alinhar a tese a ser sustentada no processo e/ou construir conjuntamente aos seus superiores o raciocínio, porém, em razão da dificuldade de acioná-los, muitas das vezes enfrentam obstáculos para concluir as suas atividades.

Abaixo, o Quadro 9 traz uma situação observada em campo que exemplifica essa situação.

Quadro 9 – Primeiro caso que exemplifica a dificuldade de comunicação entre os profissionais

Nome Evento	**Data de atribuição**	**Prazo Final**		
Construção de tese	02/12/2022 17:40 **Data e hora da atribuição da demanda**	09/12/2022 até às 23:59 **Prazo final de entrega da demanda**	05/12/2022 13:02 **Data e hora em que verificou a demanda e tentou contato com supervisor para alinhamento e construção da tese**	06/12/2022 08:16 **Conseguiu conversar com o supervisor e precisou refazer todo o trabalho já escrito**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

No dia 02/12/2022 (sexta-feira) às 17:40 foi atribuída à Advogada 01 a demanda de construir uma tese jurídica para um determinado processo. Essa tese deveria ser entregue até o dia 09/12/2022. A advogada, que na sexta estava trabalhando em outras tarefas, viu a atribuição dessa demanda no dia 05/12/2022 (segunda-feira) por volta das 13h.

Nos casos de construção de tese que possa acarretar impactos distintos a depender do caminho adotado, é costume alinhar com o superior a linha de pensamento a ser seguida. No exemplo citado, verificou-se uma dessas hipóteses, motivo pelo que a advogada tentou estabelecer contato com seu supervisor para discutirem o caso antes de ela começar a escrever, porém não obteve sucesso. Analisando que essa tarefa demandaria um tempo considerável para ser concluída, pois incluiria tempo de leitura, estudo, escrita, aprovação do cliente etc., a advogada concluiu que não poderia esperar mais um dia para começar, e decidiu fazê-lo, investindo toda a tarde de segunda-feira para tanto.

Assim, o excesso de formalização imposto pelo home office e o distanciamento estre as pessoas reduz margens de manobra, intensifica o processo decisório individual e, consequentemente, aumenta os riscos de as teses jurídicas serem fragilizadas, pela ausência das trocas entre os pares.

No dia seguinte, devido à falta de comunicação anterior, ao conversar com seu superior sobre o caso, foi instruída a refazer/reconstruir a tese seguindo uma linha diferente, o que gerou retrabalho e um prazo mais apertado para concluir e entregar a tempo a manifestação processual.

O Quadro 10 traz uma segunda situação, também observada em campo, que novamente exemplifica essa dificuldade de comunicação para alinhamentos teóricos.

Quadro 10 – Segundo caso que exemplifica a dificuldade de comunicação entre os profissionais

Nome Evento	**Data de atribuição**	**Prazo Final**	**Data Situação**	**Data de Entrega**
Manifestação de interesse na autocomposição	15/11/2022 15:22 **Data e hora da atribuição da demanda**	29/11/2022 até às 17:00 **Prazo final de entrega da demanda**	29/11/2022 15:41 **Data e hora em que verificou a demanda e tentou contato com supervisor para alinhamento**	29/11/2022 16:39

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

No dia 15/11/2022, às 15:22, foi atribuída à Advogada 01 a seguinte demanda: a empresa cliente foi intimada para informar se havia interesse na celebração de um acordo ou se recusaria a solução consensual da demanda e apresentaria uma defesa do processo. O prazo final para resposta era o dia 29/11/2022. Esse período entre o recebimento da demanda e seu prazo final foi um intervalo de tempo em que a advogada estava cumprindo muitas tarefas com prazo inferior e, por isso, apenas verificou essa demanda já no dia final, próximo ao horário estabelecido para a sua conclusão.

A advogada teve dificuldade de se comunicar com os seus superiores – que, nessa tarde, estavam ministrando um treinamento – para validar a tomada de decisão, ou seja, se valeria a pena celebrar o acordo ou seguir disputando o processo. Pela dificuldade em definir essa questão, ela, dentro da sua autonomia, e em respeito ao prazo definido, recusou o acordo e continuou com a defesa.

No fim, o juiz de primeira instância indeferiu a defesa apresentada, fazendo com que a advogada tivesse que recorrer para a segunda instância e delongar o processo. Em posterior análise com o seu superior, verificou-se que o seu entendimento seria o de que o acordo, economicamente falando, seria mais vantajoso para a empresa.

É importante destacar que, quando trabalhavam presencialmente, os cursos oferecidos pelo escritório eram ministrados em espaço físico que se destinava a esse fim, localizado dentro do próprio escritório, permitindo, portanto, o fácil acesso e contatação dos colegas, em razão de estarem no mesmo ambiente. Lado outro, considerando-se que, nesse caso, a advogada estava desempenhando as suas funções em *home office*, não foi possível estabelecer a comunicação adequada de maneira imediata. Se estivesse trabalhando presencialmente, a dúvida poderia ser dirimida no intervalo do treinamento ou em um momento de pausa ou, na urgência, até uma pequena interrupção seria possível.

5.3 DIFICULDADE DE OBTENÇÃO DE SUPORTE TÉCNICO

Com o *home office*, apresenta-se como demanda extra para os trabalhadores a exigência de prover e operar – sem treinamento prévio – novos meios e dispositivos eletrônicos. Os advogados passaram a utilizar de maneira mais constante diversos sistemas eletrônicos e informatizados, cada um dotado das suas especificidades, sendo que, ao precisarem de ajuda para solução de problemas técnicos, deixaram de ter um suporte físico da central de tecnologia e informação da empresa – que antes estavam fisicamente presente no escritório – passando a ter que acionar on-line ou por telefone os técnicos, e solucionar eles mesmos o problema mediante orientação.

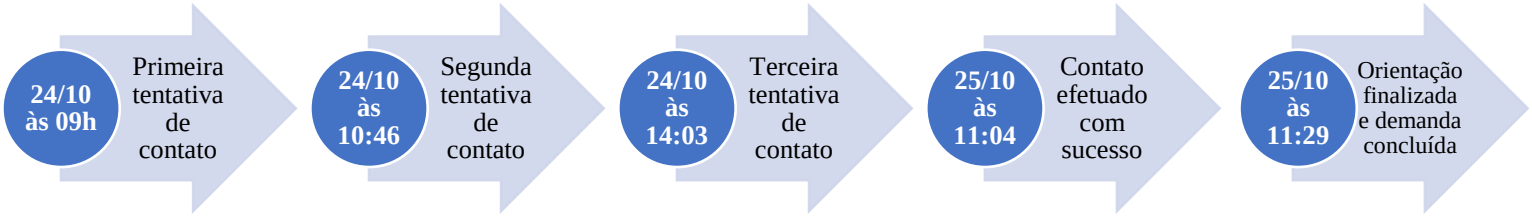
Abaixo, um exemplo de uma situação que demonstra como a comunicação com os profissionais de suporte técnico – antes algo bastante trivial – no *home office* pode se tornar mais burocrática e difícil.

A Advogada 01 precisava inserir uma manifestação em um processo judicial eletrônico (PJe) de outro estado, que possui especificidades e exigências técnicas de *software* diferentes do utilizado em Minas Gerais. A advogada estava com dificuldade para instalar um dos *softwares* e precisava recorrer ao setor de tecnologia, agora de maneira remota.

Iniciou a tentativa de comunicação com o setor às 09h da manhã do dia 24/10/2022. O ramal, porém, esteve congestionado o dia todo, em razão do excesso de advogados buscando auxílio. A tarefa, que seria resolvida em poucos minutos e ainda no dia 24/10/2022, caso ela estivesse junto ao setor, somente foi concluída no dia 25/10/2022, aproximadamente às 11h, quando ela conseguiu a orientação da equipe de TI.

Abaixo, para melhor visualização, a Figura 3 detalha a situação ocorrida.

Figura 3 – Linha do tempo da situação ocorrida



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

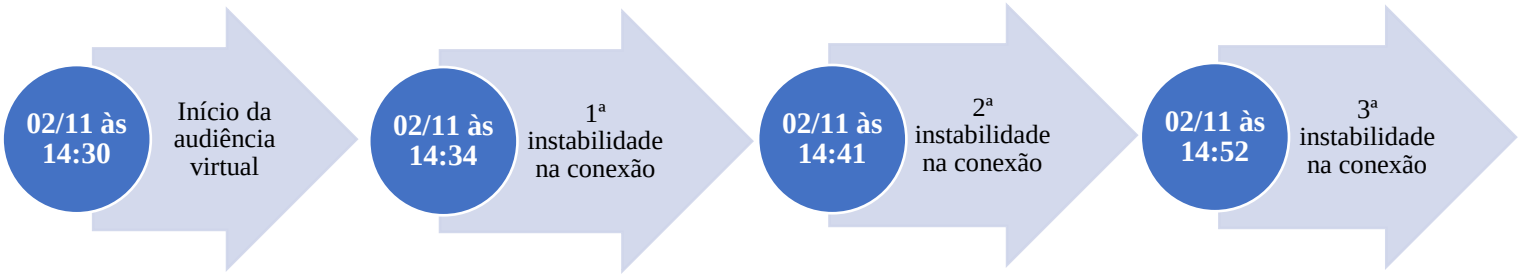
Vale ressaltar que, quando a advogada finalmente conseguiu efetuar o contato e obter orientações, foi possível concluir a demanda pendente em menos de 30 minutos – o que demonstra que a profissional perdeu mais de um dia sem conseguir trabalhar nessa tarefa apenas pela dificuldade de se comunicar com o suporte de TI do escritório. Fosse presencialmente, ela conseguiria "furar a fila" já que seria apenas uma rápida orientação, sendo que o ramal em estado de espera inviabiliza a análise da dificuldade e prioridade das demandas, realizando uma triagem apenas de modo cronológico.

5.4 INTERFERÊNCIAS E PROBLEMAS TÉCNICOS EM AUDIÊNCIAS E REUNIÕES VIRTUAIS

Após a pandemia, a Justiça passou a realizar cada vez mais audiências de modo virtual nos processos e o escritório também migrou a maioria de suas reuniões para esta modalidade, e, com isso, os advogados passaram a enfrentar problemas relacionados à comunicação em decorrência, também, de problemas de caráter técnico (e.g. lentidão da internet, perda de conexão, instabilidade dos sistemas, variabilidade tecnológica de uso dos sistemas etc.).

A Figura 4 abaixo traz uma situação observada em campo que exemplifica como essa dificuldade pode afetar as tarefas dos advogados.

Figura 4 – Linha do tempo da situação ocorrida



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Como observado, no dia 02/11/2023, a Advogada 01 participava de uma audiência virtual em *home office* foi surpreendida com problemas técnicos de sua internet que geravam oscilação da sua conexão, fazendo com que tivesse que sair e entrar da audiência por diversas vezes.

Em determinado momento, depois de três falhas na conexão em um intervalo de pouco mais de 15 minutos, o juiz determinou que fosse certificado a instabilidade de conexão da advogada, determinando a redesignação do ato para outro dia e horário, em que a advogada inclusive deveria assegurar a estabilidade da sua conexão.

Estes problemas caracterizam bem as dificuldades técnicas que permeiam o *home office*, e estes se intensificam quando a organização do trabalho, por meio da empresa, não disponibiliza condições uniformes de trabalho tais como computadores com configurações voltadas e dedicadas a este tipo de atividade, redes de internet contratadas via empresa e não pelo próprio trabalhador.

Contratos de fornecimento de conexão quando se dão por meio da empresa envolvem manutenções periódicas, suporte *online* para sanar problemas de instabilidades e outras modalidades de suporte. Assim, contratos individuais são decididos com base em custos e não em estruturas realmente que favoreçam a segurança e qualidade das conexões, compreensível, uma vez que o trabalhador assume os custos, entretanto agrega dificuldades ao processo de trabalho.

6 DISCUSSÃO E DIAGNÓSTICO

Os resultados observados mostram que o trabalho em *home office* de fato vem modificando a forma de comunicação entre os profissionais e, com isso, causando uma série de impactos – como os principais identificados: a interferência que a maior lentidão na comunicação vem causando na conclusão das tarefas dentro dos prazos estabelecidos; a maior dificuldade enfrentada pelos trabalhadores para realização de alinhamentos e tomadas de decisão e ainda o aumento significativo de horas extras por conta da falha de comunicação entre os profissionais do escritório.

Além disso, nota-se também que, além dos ruídos de comunicação existem problemas de teor técnico que os advogados enfrentam quando exercem suas atividades em suas casas, como a maior dificuldade na comunicação com a equipe de informática do escritório, o que gera obstáculos para a obtenção de suporte técnico e até mesmo as interferências e problemas técnicos que ocorrem devido a qualidade do serviço de internet de cada um.

Assim, percebe-se que esses resultados se comunicam com o estudo teórico realizado e corroboram o fato que o *home office* trouxe aos trabalhadores grandes mudanças na forma de se comunicar, já que acaba gerando maior burocratização, formalização e dificuldade na comunicação a partir do momento em que a interação entre os colegas passa a acontecer no espaço virtual, nas plataformas e ferramentas.

Dessa forma, essa alteração do processo comunicacional envolvendo novos aparatos tecnológicos, mudança da relação de controle empregado-empregador, aumento da autonomia aliado à ansiedade por respostas imediatas que agora não são mais tão facilmente obtidas, vai criando uma nova realidade mais complexa de fatores a serem encaixados e adaptados.

Portanto, a migração da modalidade presencial de trabalho para a modalidade remota deve ser feita de modo a considerar uma nova abordagem e cuidado extra no que diz respeito à comunicação entre os membros da equipe, para que se construa um ambiente de segurança e suporte ao andamento dos processos. Essa transição deve considerar, inclusive, melhorias nas ferramentas e metodologia de trabalho.

Ressalta-se, por fim, que, as recomendações que serão apresentadas na sequência decorrem de trabalho de acompanhamento das atividades do escritório de advocacia durante um período pré-estabelecido (entre julho de 2023 e abril de 2024), sendo que o processo de implementação e validação das recomendações ocorrerá a partir do mês de julho de 2024, sendo este um período posterior à conclusão da presente pesquisa.

Assim, há de se considerar a limitação de tempo disponível para acompanhamento e monitoramento das mudanças à medida que elas ocorrerem e, portanto, se for o caso, futuramente poderão ser realizados novos estudos e acompanhamentos, para complementação ou estruturação de outras estratégias.

7 RECOMENDAÇÕES

Durante a observação dos trabalhos desempenhados pelos advogados, constatou-se que, apesar de o escritório de advocacia ter migrado do formato de atividades eminentemente presenciais para o predominantemente remoto não foi considerado, quando da efetivação dessa transição, os desafios impostos à comunicação nessa nova formatação.

Verificou-se, inclusive, que os profissionais mantiveram as ferramentas básicas outrora empregadas, tais sejam, e-mail profissional Outlook, aplicativo de mensagem instantânea WhatsApp de cunho pessoal e o *software* AUTOJUR, voltado à distribuição e acompanhamento das demandas.

É evidente, contudo, que as ferramentas e aplicativos citados não são suficientes para sanar os problemas de comunicação descritos e analisados no desenvolvimento deste trabalho, motivo pelo que serão apresentadas recomendações na sequência.

Destaca-se que, as recomendações foram idealizadas de modo a atender a nova formatação de cumprimento do expediente pelos advogados, que, conforme já explicitado, migrou para a modalidade predominantemente remota. A intenção dos gestores do escritório, até mesmo pela inviabilidade de realização das atividades por todos os trabalhadores em ambiente físico, é que o *home office* seja não só mantido, como incrementado, estando nos planos adotar, progressivamente, a modalidade totalmente remota.

Primeiramente, considerando-se que os advogados do escritório já utilizam o e-mail vinculado à Microsoft (*Outlook*) para desempenhar as suas atividades laborais, estando habituados à plataforma, verifica-se adequada a implementação do aplicativo intitulado Microsoft Teams, para eliminar ou ao menos amenizar as dificuldades relacionadas à comunicação enfrentadas no *home office*.

O Microsoft Teams consiste em um aplicativo de colaboração criado para o trabalho híbrido, possibilitando controlar, organizar e desenvolver as atividades funcionais, operando como uma plataforma de trabalho virtual.

O aplicativo em questão procura trazer para o mundo virtual atividades tipicamente desenvolvidas em ambiente presencial, possibilitando, em certa medida, transpô-las, de maneira minimamente adequada, para o *home office*, pois oferece as funções mais comuns do ambiente corporativo, tais como, reuniões por voz e vídeo, chats privados, otimização de agenda e de calendário, bem como o compartilhamento de arquivos.

Recomenda-se, portanto, a implementação do aplicativo Microsoft Teams, ou similar, no escritório de advocacia em questão, aproveitando-se, inclusive, os endereços eletrônicos já existentes (e-mails *Outlook*), após a realização de treinamentos básicos de utilização da ferramenta.

Destaca-se que as ferramentas atualmente utilizadas não devem ser imediatamente suprimidas após a adoção de novas, pois toda e qualquer ferramenta nova pressupõe um período de aprendizagem até que alcance um nível satisfatório de desempenho. Um período mínimo de 90 dias pode ser adotado, a princípio, mas deve ser realizado simultaneamente com todos os usuários avaliação para se definir a supressão de outras ferramentas ou, até mesmo avaliar a continuidade destas até então adotadas.

Nesse contexto, visando reduzir a lentidão na comunicação entre os profissionais, o que impacta na conclusão das tarefas dentro do prazo, recomenda-se que todos os advogados adotem a ferramenta de agenda para a inserção de informações de sua rotina no ambiente intitulado “calendário” do Microsoft Teams, de modo que todos possam visualizar quais tarefas os seus colegas estão desenvolvendo, mesmo não ocupando o mesmo ambiente físico. Essa implementação trará a transparência necessária para que os profissionais possam identificar eventuais intervalos na consecução das atividades dos seus pares, tornando a comunicação mais facilitada.

Mas, para o período de adaptação, a empresa deve buscar meios de garantir tempo e oportunidade para que essa inserção ocorra, por exemplo deixando claro que ela é uma tarefa que é parte da rotina e destinando tempo para isso, eventualmente reconstruindo as agendas atuais para viabilizar dedicação de tempo a esta nova tarefa.

Após, ainda nesse contexto, recomenda-se também o estímulo ao emprego da ferramenta “chat” do Microsoft Teams, aliada às informações constantes do “calendário”, e com indicação atualizada de estado de disponibilidade (status) - se disponível ou ocupado, por exemplo - durante toda a carga horária habitual da jornada de trabalho, de modo que os demais colegas consigam compreender se podem acioná-los, mesmo sem enxergá-los fisicamente, como era nos tempos de trabalho presencial.

Dessa forma, por exemplo, no caso em que a Advogada 01 enfrentou dificuldades para contatar seu supervisor que se encontrava com a agenda repleta de audiências em um determinado dia, caso houvesse a indicação, no “calendário” do Microsoft Teams, dos horários de duração previstos para todas elas, a advogada poderia identificar, com maior facilidade, os possíveis intervalos, ainda que curtos, para efetuar a chamada em ligação ou “chat”.

Além disso, vejamos os impactos no caso do exemplo em que o Advogado 02 não conseguiu se comunicar adequadamente com um profissional que optou por realizar uma jornada de trabalho diferenciada, em um dia específico, sem conhecimento dos demais, em razão da flexibilidade trazida pelo *home office*. Aqui, a adoção de ferramenta que possibilite que todos os trabalhadores se mantenham comunicáveis via "chat", pelo computador ou pelo celular, via aplicativo Microsoft Teams, no horário comercial – mesmo quando optem por fazer uso das poucas facilidades que o trabalho remoto traz, como a flexibilidade, e desempenhar as suas atividades em jornada diferenciada – possibilitará o estabelecimento da comunicação necessária à adequada resolução de pendências que comumente ocorrem durante esse período e se multiplicaram no modelo remoto, como pudemos ver ao longo deste trabalho.

Prosseguindo-se, outra implementação que poderá contribuir para a resolução de problema concreto constatado durante as observações e análises, é a possibilidade de, aproveitando da plataforma a ser adotada pela empresa no estabelecimento de comunicações virtuais, que os cursos de formação sejam ministrados em ambiente eletrônico, tornando desnecessário o deslocamento dos profissionais para a sua execução, e facilitando o contato dos colegas por meio do "chat". Destaca-se que, em se tratando de cursos jurídicos, inexistem restrições e/ou impedimentos técnicos para que esses cursos sejam ministrados na modalidade virtual.

Outra questão a ser enfrentada é a de que, com o *home office*, os advogados, ao precisarem de ajuda para solução de problemas técnicos, deixaram de ter um suporte físico da central de tecnologia e informação da empresa, passando a ter que acionar on-line ou por telefone os técnicos, e solucionar eles mesmos o problema mediante orientação. Nesse cenário, verificou-se, durante as observações, que inexiste um mecanismo de triagem que possibilite agrupar os acionamentos em graus de prioridade, de modo que os advogados enfrentam longos períodos de espera para a resolução dos seus problemas, ainda que se trate de questões extremamente simples.

Recomenda-se, portanto, a implementação de um sistema de triagem prévia e automática no ramal telefônico, de modo a possibilitar o estabelecimento de prioridades e de subsetores específicos para atendimento das demandas, evitando uma fila única para a busca de solução de problemas com níveis de dificuldade distintos.

Inclusive, é possível que esse sistema, para além de ser implementado no ramal telefônico, possa ser empregado em configuração de chat automático do Microsoft Teams, com indicação da natureza do problema e grau de dificuldade, estabelecendo o setor adequado e o número na fila para atendimento virtual.

Com a implementação dessas medidas, será possível evitar ocorrências como a enfrentada pela Advogada 01, que enfrentou grandes dificuldades em contatar os técnicos para resolução de um problema irrisório (uma simples orientação para a instalação de um *software*).

Não bastasse, a implementação de audiências de modo virtual de maneira mais recorrente nos processos e a migração da maioria das reuniões do escritório para esta modalidade, os advogados passaram a enfrentar problemas relacionados à comunicação em decorrência de problemas técnicos, tais como lentidão da internet e perda de conexão.

Dessa forma, recomenda-se que a empresa assegure a prestação de serviço de internet de boa qualidade, que garanta a estabilidade de conexão dos advogados, tendo em vista que, muitas das vezes, a internet pessoal, contratada pelo próprio profissional, pode ser insuficiente para atender aos anseios do trabalho.

É importante destacar que, apesar de o escritório de advocacia estar em uma fase de implementação progressiva dos trabalhos na modalidade totalmente remota, não há como desconsiderar os benefícios aos trabalhadores decorrentes da manutenção ou incremento do trabalho híbrido, em turnos de revezamento, o que deverá ser considerado pelos gestores a depender do sucesso ou não da implementação dos mecanismos sugeridos, conforme validação a ser realizada, nos termos abaixo apontados.

Após a apresentação das recomendações, restou programado junto aos gestores e aos advogados que o início dos treinamentos para a efetiva operação das ferramentas do Teams, a serem realizados por equipe qualificada da Microsoft, que terá duração aproximada de 30 (trinta) dias, se dará no decorrer do segundo semestre de 2024, iniciando no mês de julho. Ressalta-se que, ao longo desse período, as ferramentas atualmente empregadas pela empresa para o exercício de suas atividades não serão suprimidas.

Assim, decorrido o citado prazo de treinamento, o que se dará em meados de agosto do corrente ano, ficou previsto o prazo de 60 (sessenta) dias para testes práticos das novas ferramentas, inclusive com a realização contínua de avaliações por parte dos usuários, de modo a validar, ao final desse período, a efetividade da ferramenta, suprimindo as antigas, ou até mesmo avaliar a continuidade destas até então adotadas.

Sem prejuízo, foi pactuado que, no decorrer do mês de junho, serão também realizados levantamentos de valores pelo escritório de advocacia junto às empresas prestadores de serviço de internet, dos pacotes empresariais disponíveis, a serem implementados nas residências dos advogados, de modo a garantir a estabilidade de suas conexões enquanto desempenham as atividades em *home office*. Dessa forma, já em julho, antes do início dos treinamentos das novas ferramentas, ocorrerá a implementação do serviço de internet que for contratado.

Além disso, também durante o mês de junho, a equipe de informática se dedicará à realização de testes de implementação de um sistema de triagem prévia e automática do ramal telefônico, que será idealizado e construído internamente, de modo a possibilitar o estabelecimento de prioridades e de subsetores específicos para atendimento das demandas. A implementação do sistema está prevista para o mês de julho.

Ressalta-se, por fim, que, ultimado o período de implementação e validação das recomendações apontadas, caso constatada a sua insuficiência, deverão ser realizados novos estudos e acompanhamentos, para complementação ou estruturação de outras estratégias.

8 CONCLUSÃO

Por todo o exposto, percebe-se que o trabalho em *home office*, apesar de não ser exatamente uma novidade, depois da pandemia tomou proporções tais que acionou um alerta sobre suas fragilidades e, portanto, a necessidade de adaptações reais nessa nova forma de trabalhar. Existe uma grande diversidade de material teórico sobre o assunto, porém ainda pouca aplicação prática de melhorias, principalmente no que se refere às ferramentas de comunicação.

Após a observação do trabalho dos advogados do escritório em questão, constata-se que a Análise Ergonômica do Trabalho se mostrou uma metodologia adequada e eficaz. Prova disso, é que, valendo-se do método em questão, foi possível detectar as dificuldades que os profissionais vêm enfrentando – principalmente no tocante à comunicação – e, consequentemente, importantes pontos de atenção e melhoria para o trabalho em *home office* desses advogados.

A demanda inicial proposta pela empresa era uma avaliação geral das condições ergonômicas para identificar e propor soluções para problemas relacionados à ergonomia voltada para aspectos de biomecânica, antropometria, mobiliário, entre outros. Porém, com a observação em campo do trabalho dos advogados, constatou-se existirem problemas organizacionais no trabalho em *home office* que demandam atenção imediata e adequações.

Dessa forma, adotou-se como objeto do estudo os aspectos organizacionais do trabalho, com foco principal no impacto da comunicação na rotina laboral desses advogados, vertente essa que, conforme explicitado nos diversos casos apresentados no desenvolvimento do estudo, claramente necessita de adequações.

Assim, é evidente que essa nova modalidade de trabalho trouxe, tanto para empregadores quanto para empregados, a necessidade de se adaptar a uma nova rotina. Com isso, percebe-se que, alguns aspectos que geralmente não geravam grande problema no ambiente de escritório – em especial a comunicação entre os profissionais – exigem no *home office* adaptação e criação de novas estratégias para não prejudicar o andamento do trabalho e gerar uma série de intercorrências, tais como o excesso de formalização do trabalho, o retrabalho exacerbado e até mesmo o risco de as teses jurídicas serem fragilizadas.

Portanto, novas estratégias e meios de comunicação precisam ser repensados para se adequar a uma realidade em que as pessoas já não trabalham no mesmo ambiente físico, mas precisam manter o nível de acesso ao colega para não permitir que essa dificuldade impacte no trabalho. Nesse sentido, as recomendações apresentadas visam colaborar para o aprimoramento dos processos de trabalho de forma a mitigar e/ou reduzir tais problemas, criando assim condições mais favoráveis à comunicação efetiva entre os profissionais.

REFERÊNCIAS

A vez do híbrido. **Associação Brasileira de Franchising**, 2021. Disponível em: <https://www.abf.com.br/a-vez-do-hibrido/?gclid=Cj0KCQiAsdKbBhDHARIsANJ6-jc7ahu1HyUFz1cIfQUTssQE3ZKxNCOAtMjdDzJWyjnzYdb4P1Oy6S8aAiS3EALw_wcB>. Acesso em: 06 fev. 2023.

ABRAHÃO, Júlia Issy et al. **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009. Acesso em: 1 jun. 2023.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. 2017. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE.BR, 15, 511-533. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395160287. Acesso em: 1 nov. 2023.

ALEMÃO, Ivan; BARROSO, Márcia Regina C. O teletrabalho e o repensar das categorias tempo e espaço. **Enfoques - revista dos alunos do PPGSA-UFRJ**, v.11(1), março 2012. Online. pp. 73-88. Disponível em: http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br. Acesso em: 1 nov. 2023.

ANTUNES, Evelise Dias *et al*. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. **Revista Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32. 2023. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/sausoc/a/nMm7gbdnCWH55VpvdvyV3JS/#>. Acesso em: 5 nov. 2023.

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 46. 2021. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/#>. Acesso em: 1 nov. 2023.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. 2010. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office:** estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos EBAPE.BR, 8(1),71-91. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006. Acesso em: 1 nov. 2023.

Brasil. Ministério da Saúde. Coronavirus Brasil. Painel de casos de doença pelo coronavírus 2019 (COVID19) no Brasil pelo Ministério da Saúde. Publicado em 2020. Disponível em: https://covid.saude.gov.br/. Acesso em: 15 Março 2023.

BRIDI, Maria Aparecida; Fernanda Ribas Bohler, Alexandre Pilan Zanoni. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/*home-office* no contexto da pandemia Covid-19**. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.

BRITO, Sávio Breno Pires *et al*. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. **Revista Visa em Debate**, Rio de Janeiro, 28 abril 2020. Disponível em: https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/07/1103209/2020_p-028.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

CLOT, Y. Trabalho e poder de agir. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

CLOT, Yves. et al. Entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité. **Pistes**, v. 2, n. 1, p. 1-7, 2001.

CLOT, Yves. **La fonction psychologique du travail**. Paris: PUF, 1999.

COSTA, I. S. A. 2005. **Controle em novas formas de trabalho:** teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. Cadernos EBAPE.BR, 3(1),1-12. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009. Acesso em: 1 nov. 2023.

COSTA, I. S. A. 2007. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista Administração Pública**, 41(1),105-124. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007. Acesso em: 1 nov. 2023.

CRUZ, Lucineide; LEPLETIER, Evandro. **Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil:** Casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação. 1. ed. – Brasília: Fácil Editora, 2018, 105 p.

DELGADO, O. E. C.; RENDÓN, N. G. G. Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. **Inmediaciones de la Comunicación**. v. 15, n. 2, p. 43–70., 2020. https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion/article/view/3018

DIANA, Daniela. Meios de Comunicação. **Toda Matéria**, [s.d.]. Disponível em: https://www.todamateria.com.br/meios-de-comunicacao/. Acesso em: 13 jun. 2024

FAÏTA, D. A linguagem como atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EDUFF, 2010. p. 165-186.

FAÏTA, D.; MAGGI, B. (Org.). Un débat en analyse du travail: deux méthodes em synergie dans l'étude d'une situation d'enseignement. Toulouse: Octarès, 2007.

FERREIRA, Elisabete Baldança. **Desafios do home office na pandemia:** construindo estratégias para a efetivação. Orientador: Halmicar Boing. 2021. 110 f. TCC (Graduação) – Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1. Acesso em: 1 nov. 2023.

GANDRA, Alana. Trabalho em home office tende a continuar após fim da pandemia. **Agência Brasil**, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalho-em-home-office-tende-continuar-apos-fim-da-pandemia>. Acesso em: 06 fev. 2023.

GODOI, Marcos; BENITES, Larissa Cerignoni; BORGES, Cecilia. O uso da autoconfrontação simples e cruzada para analisar o ensino em educação física. **Revista Movimento**, Porto Alegre, 16 nov 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/mov/a/BhPmftHgYDKn4NJM7FrPGFq/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 1 jun. 2023.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo, 2001. Edgar Blucher.

KOVACS, Leandro. **O que é e como funciona o Microsoft Teams?** 2021. Disponível em: < https://tecnoblog.net/responde/o-que-e-e-como-funciona-o-microsoft-teams/>. Acesso em: 16 dez. 2023.

LIMA, F. P. Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho. **Production**, v. 9, n. SPE, p. 71-98, 2000.

MARCELINO, Drica. **Comunicação Interna no home office:** entenda a importância. 2023. Disponível em: <https://blog.screencorp.com.br/comunicacao-interna-home-office/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MICROSOFT. **Introdução ao Microsoft Teams.** Disponível em: < https://support.microsoft.com/pt-br/office/introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-microsoft-teams-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>. Acesso em: 16 dez. 2023.

MIYASHITA, Giseli Ayumi; CRISTALDO, Rômulo Carvalho. Comunicação organizacional em uma universidade federal brasileira, no contexto do trabalho remoto emergencial. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 30. 2022. Disponível em: < https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/62180/751375155180>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MONTEIRO, Carlos Augusto Marcondes de Oliveira; XAVIER, Matheus Daniel. Lei 14.442/2022: novidades com relação ao teletrabalho e ao auxílio-alimentação. **Conjur**, 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-set-22/monteiro-xavier-novidades-lei-144422022>. Acesso em: 10 fev. 2023.

OLIVEIRA, M. de; KEINE, S. 2020. Aspectos e comportamentos ergonômicos no teletrabalho. **Revista Produção Online**, 20(4), 1405–1434. Disponível em: https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/210805832.pdf. Acesso em: 1 nov. 2023.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. ***Home Office* e os Ambientes Comunicacionais:** Tensões entre a Comunicação Presencial e Não-Presencial no Mundo do Trabalho. In: XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 15., 2021, São

Paulo. Disponível em: https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-115.pdf. Acesso em: 13 nov. 2023.

PETIT, J.; COUTAREL, F. A intervenção como dinâmica de desenvolvimento conjunto dos atores e da organização. In: FALZON, P. **Ergonomia Construtiva**. São Paulo: Edgar Blücher, 2016.

POMPEU, Lucca Pérez *et al*. A análise ergonômica do trabalho como método de adequação sociotécnica em uma empresa recuperada por seus trabalhadores. **R. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 14, n. 32, p.78-97, Ed. Especial. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4966/496659123006/html/>. Acesso em: 28 maio 2023.

PRADO-ROMAN, C.; DIEZ-MARTIN, F.; BLANCO-GONZALEZ, A. O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 22, n. 3, p. 565–581., 2020. https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4071

REZENDE, Marcello Santos; CHRISTO, Cirlene de Souza. Princípio da autoconfrontação na abordagem da Clínica da Atividade. **Fractal Revista de Psicologia**, Rio de Janeiro, Ago. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/fractal/a/HJQKxXzqCrMqBCNdkWWmxgB/?lang=pt. Acesso em: 1 jun. 2023.

RIBEIRO, Manoela Maris; ANTUNES, Marcos Henrique. Repercussões do home office nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa. **Revista Nova Perspectiva Sistêmica**, São Paulo, v. 30, n. 70. 2021. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-78412021000200003>. Acesso em: 1 nov. 2023.

SOUZA, Alex Sandro Rolland *et al*. Aspectos gerais da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, Recife, 24 fev. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbsmi/a/8phGbzmBsSynCQRWjpXJL9m/?lang=pt. Acesso em: 25 maio 2023.

SUTTO, Giovanna. **Comunicação síncrona e assíncrona:** como trabalhar melhor quando tempo e espaço são diferentes. 2021. Disponível em: < https://www.infomoney.com.br/carreira/comunicacao-sincrona-e-assincrona-como-trabalhar-melhor-quando-tempo-e-espaco-sao-diferentes/>. Acesso em: 13 nov. 2023.

Tom de voz e comunicação: entenda a importância. **Clube da fala**, 2023. Disponível em: < https://www.clubedafala.com.br/blog/tom-de-voz/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

TUDESCO, Ana Paula Kloeckner *et al*. A Integração da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e da Análise Hierárquica da Tarefa (HTA) – Estudo de Caso em uma indústria de tintas. In: SEPROSUL – Semana de la Ingeniería de Producción Sudamericana, 13., 2013, Gramado. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/196515/000903887.pdf?sequence=1. Acesso em: 1 jun. 2023.

VIECELE, Leonardo. **Número de pessoas que trabalham em casa cresce mais de 50% após pandemia**. 2023. Disponível em: < https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/09/numero-de-pessoas-que-trabalham-em-casa-cresce-mais-de-50-apos-pandemia.shtml#:~:text=Trabalho%20em%20casa%20cresce%20mais,09%2F2023%20%2D%20Mercado%20%2D%20Folha>. Acesso em: 10 nov. 2023.

ANEXO I - Demandas diárias da Advogada 01: Intervalo de tempo e Situação das tarefas

Nome > Evento	**Intervalo de tempo para realização da tarefa**	**Prazo Final**	**Situação**
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (10 DIAS)	1h30min	01/12/2022 00:00	Finalizada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_COBRAR RETORNO SUBSIDIOS (J)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	20 min	01/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_DEFINIR CABIMENTO DE RECURSO (J) (5 DIAS)	1h	01/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	30 min	01/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_SOLICITAR SUBSTABELECIMENTO/PROCURACAO (J)	NA	01/12/2022 00:00	Cancelada
_REUNIAO INTERNA (J)	NA	01/12/2022 09:00	Cancelada
_ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	30 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (5 DIAS)	1h30min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h25min	02/12/2022 00:00	Finalizada

_COBRAR RETORNO (J)	10 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_COBRAR RETORNO (J)	10 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	25 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	02/12/2022 00:00	Cancelada
_ELABORAR CONTRAMINUTA AO RECURSO (J)	3h30min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	15 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) (15 DIAS)	NA	02/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	02/12/2022 00:00	Cancelada
_PERICIA (J)	30 min	02/12/2022 08:30	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (5 DIAS)	1h	05/12/2022 00:00	Finalizada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_DOUBLE CHECK ANALISE	30 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	30 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	30 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	25 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	20 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 10 DIAS	1h30min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 5 DIAS	1h15min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_EMITIR GUIA DE CUSTAS (J) (10 DIAS)	15 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (10 DIAS)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_PREENCHER TIPO E CLASSIFICAÇÃO DA AUDIENCIA	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (10 DIAS)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	10 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO FINAL (J)	4h05min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	30 min	05/12/2022 00:00	Finalizada

_REVISAO UNICA (J) (15 DIAS)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_SOLICITAR PAGAMENTO PMRA (J) (10 DIAS)	10 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	NA	05/12/2022 13:30	Cancelada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	06/12/2022 00:00	Cancelada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (10 DIAS)	1h	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h	06/12/2022 00:00	Finalizada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	20 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_DEFINIR CABIMENTO DE RECURSO (J) (5 DIAS)	45 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	10 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	15 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	1h30min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR PETICAO JUNTADA CUSTAS (J)	25 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	15 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h10min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (10 DIAS)	1h15min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_COBRAR RETORNO (J)	20 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (15 DIAS)	30 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (10 DIAS)	30 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	NA	06/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (15 DIAS)	NA	06/12/2022 00:00	Cancelada
_EMITIR GUIA DE CUSTAS (J) (05 DIAS)	NA	06/12/2022 00:00	Cancelada
_SOLICITAR PAGAMENTO PMRA (J) (05 DIAS)	NA	06/12/2022 00:00	Cancelada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (10 DIAS)	NA	06/12/2022 00:00	Cancelada
_ELABORACAO MINUTA E-MAIL (E)	25 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (15 DIAS)	1h	07/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada

_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h20min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h05min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_COMUNICAR DATA JULGAMENTO (J)	10 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	15 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_DOUBLE CHECK ANALISE	20 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	15 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	15 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 10 DIAS	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	1h30min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MINUTA DOCUMENTO (E)	1h20min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (10 DIAS)	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (10 DIAS)	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (15 DIAS)	30 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO FINAL (J)	2h45min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	07/12/2022 00:00	Cancelada
_SOLICITAR CARGA/COPIA (J) (15 DIAS)	10 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	1h	07/12/2022 11:00	Finalizada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	08/12/2022 00:00	Cancelada
_DOUBLE CHECK ANALISE	10 min	08/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR ESPECIFICACAO DE PROVAS (J) (15 DIAS)	3h50min	08/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 5 DIAS	1h15min	08/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	NA	08/12/2022 00:00	Cancelada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	NA	08/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (15 DIAS)	20 min	08/12/2022 00:00	Finalizada

_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	20 min	08/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	08/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	08/12/2022 00:00	Cancelada
_REUNIAO INTERNA (J)	NA	08/12/2022 09:00	Cancelada
_E-MAIL ORIENTACAO AUDIENCIA (J)	NA	08/12/2022 17:00	Cancelada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	45 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	45 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	55 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_COMUNICAR DATA JULGAMENTO (J)	10 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	20 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	20 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	15 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_DEFINIR CABIMENTO DE RECURSO (J) (5 DIAS)	50 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_DEFINIR CABIMENTO DE RECURSO (J) (5 DIAS)	1h	09/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	10 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR AGRAVO INTERNO (J)	3h10min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_E-MAIL ORIENTACAO AUDIENCIA (J)	20 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (15 DIAS)	15 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada

_SOLICITAR PAGAMENTO PMRA (J) (05 DIAS)	NA	09/12/2022 00:00	Cancelada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (5 DIAS)	40 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS (J) (5 DIAS)	35 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h10min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DEMANDA/IDENTIFICAR ESTRATEGIA/SUBSIDIOS E PRAZOS (J)	1h	12/12/2022 00:00	Finalizada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_COBRAR RETORNO (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_COMUNICAR DECISAO JUDICIAL (J)	20 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	15 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_DEFINIR CABIMENTO DE RECURSO (J) (5 DIAS)	35 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	20 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	15 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	15 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_DOUBLE CHECK ANALISE	10 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORACAO MINUTA E-MAIL (E)	20 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR EMBARGOS DE DECLARACAO (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_ELABORAR MANIFESTACAO 5 DIAS	1h30min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 5 DIAS	1h	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	20 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	10 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (15 DIAS)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada

_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_REUNIAO INTERNA (J)	NA	12/12/2022 13:30	Cancelada
_ACOMPANHAR MOVIMENTACAO PROCESSUAL (J) (15 DIAS)	10 min	13/12/2022 00:00	Aguardando
_CADASTRAR SUBPASTA AUTOJUR (J)	10 min	13/12/2022 00:00	Aguardando
_CADASTRAR SUBPASTA AUTOJUR (J)	10 min	13/12/2022 00:00	Aguardando
_REVISAO UNICA (J) (15 DIAS)	45 min	14/12/2022 00:00	Nova
_COBRAR RETORNO SUBSIDIOS (J)	20 min	13/12/2022 00:00	Aguardando
_CONFERÊNCIA PAUTA DE AUDIÊNCIAS	NA	13/12/2022 00:00	Cancelada
_ELABORAR MANIFESTACAO 10 DIAS	50 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	1h10min	13/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	20 min	13/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	1h30min	16/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	30 min	16/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	1h30min	16/12/2022 00:00	Nova
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (10 DIAS)	10 min	13/12/2022 00:00	Aguardando
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (15 DIAS)	15 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (15 DIAS)	25 min	16/12/2022 00:00	Nova
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	10 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h20min	13/12/2022 00:00	Aguardando
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	1h30min	16/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	1h	16/12/2022 00:00	Nova
_AUDIENCIA DE CONCILIACAO (J) (VC)	30 min	13/12/2022 11:00	Realizada
_AUDIENCIA DE INSTRUCAO E JULGAMENTO (J) (VC)	NA	13/12/2022 17:00	Cancelada
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	45 min	16/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	40 min	20/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 15 DIAS	40 min	20/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (10 DIAS)	20 min	13/12/2022 00:00	Nova

_ELABORAR MANIFESTACAO 10 DIAS	1h	14/12/2022 00:00	Nova
_EMITIR GUIA DE CUSTAS (J) (10 DIAS)	15 min	14/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (10 DIAS)	25 min	14/12/2022 00:00	Nova
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (10 DIAS)	10 min	14/12/2022 00:00	Nova
_SOLICITAR PAGAMENTO PMRA (J) (10 DIAS)	10 min	14/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) (10 DIAS)	1h30min	15/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h25min	16/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h25min	13/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h	13/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 10 DIAS	1h10min	19/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 10 DIAS	1h30min	19/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MEMORIAL/ALEGACOES FINAIS (J)	4h	13/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J)	25 min	13/12/2022 00:00	Nova
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (15 DIAS)	15 min	13/12/2022 00:00	Nova
_EMITIR GUIA DE CUSTAS (J) (15 DIAS)	15 min	27/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR EMBARGOS DE DECLARACAO (J)	3h45min	14/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	25 min	14/12/2022 00:00	Nova
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	15 min	14/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h30min	14/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR EMBARGOS DE DECLARACAO (J)	4h10min	14/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	15 min	14/12/2022 00:00	Nova
_PROTOCOLO ELETRONICO (J) (5 DIAS)	10 min	14/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h	14/12/2022 00:00	Nova
_REVISAO UNICA (J) 5 DIAS	1h20min	15/12/2022 00:00	Nova
_COBRAR RETORNO (J)	15 min	13/12/2022 00:00	Nova
_ELABORAR MANIFESTACAO 5 DIAS	50 min	15/12/2022 00:00	Nova
_ENVIAR PARA REVISAO CLIENTE (J) (5 DIAS)	20 min	15/12/2022 00:00	Nova

ANEXO II - Demandas diárias do Advogado 02: Intervalo de tempo e Situação das tarefas

Nome > Evento	**Intervalo de tempo para realização da tarefa**	**Prazo Final**	**Situação**
_CONTRATAR CORRESPONDENTE (J)	20 min	01/12/2022 00:00	Finalizada
ELABORAR PAUTA AUDIENCIA (J)	2h	01/12/2022 00:00	Finalizada
ELABORAR PAUTA AUDIENCIA (J)	2h30min	01/12/2022 00:00	Finalizada
REUNIÃO COORDENADORES	1h30min	01/12/2022 00:00	Finalizada
REUNIÃO SÓCIOS	1h40min	01/12/2022 00:00	Finalizada
REUNIÃO SÓCIOS	2h	01/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFIRMAR CORRESPONDENTE (J)	15 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_CONTRATAR CORRESPONDENTE (J)	25 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_ORIENTAR CORRESPONDENTE (J)	1h	02/12/2022 00:00	Finalizada
_ORIENTAR CORRESPONDENTE (J)	1h10min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_ORIENTAR CORRESPONDENTE (J)	50 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	02/12/2022 00:00	Finalizada
REUNIÃO SÓCIOS	1h50min	02/12/2022 00:00	Finalizada
REUNIÃO SÓCIOS	1h30min	02/12/2022 00:00	Finalizada
_CONFIRMAR CORRESPONDENTE (J)	10 min	02/12/2022 10:00	Finalizada
REUNIÃO COORDENADORES	1h35min	02/12/2022 14:15	Finalizada
_CONFIRMAR CORRESPONDENTE (J)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_CONFIRMAR CORRESPONDENTE (J)	20 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_ORIENTAR CORRESPONDENTE (J)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada
_ORIENTAR CORRESPONDENTE (J)	1h20min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	2h	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	NA	05/12/2022 00:00	Cancelada

_REUNIAO INTERNA (J)	1h30min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	2h30min	05/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	05/12/2022 00:00	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	1h30min	05/12/2022 14:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	06/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	06/12/2022 10:00	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	06/12/2022 10:30	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	06/12/2022 11:00	Cancelada
_CONTRATAR CORRESPONDENTE (J)	20 min	06/12/2022 13:45	Finalizada
_REUNIAO INTERNA (J)	3h	06/12/2022 13:45	Finalizada
_CONTRATAR CORRESPONDENTE (J)	15 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	30 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	07/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	08/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	30 min	08/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	08/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	10 min	08/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	09/12/2022 00:00	Finalizada
_ANALISAR DOCUMENTOS (E)	20 min	09/12/2022 12:00	Finalizada

ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	30 min	09/12/2022 12:00	Finalizada
_CONTRATAR CORRESPONDENTE (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
_CONTRATAR CORRESPONDENTE (J)	25 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	12/12/2022 00:00	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	12/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	12/12/2022 11:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	12/12/2022 11:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	12/12/2022 17:00	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	NA	12/12/2022 17:00	Cancelada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	20 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	15 min	13/12/2022 00:00	Finalizada
_ORIENTAR CORRESPONDENTE (J)	1h30min	13/12/2022 10:00	Finalizada
_CONFIRMAR CORRESPONDENTE (J)	15 min	13/12/2022 10:30	Finalizada
ANALISAR ATA/ RELATORIO AUDIENCIA (J)	25 min	13/12/2022 11:00	Finalizada