

## Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

### Quality of life when teleworking: a case study at the Court of Justice of the State of Minas Gerais

Erlando Bessa<sup>1</sup> 

Esta pesquisa consiste num estudo de caso que buscou identificar as percepções de servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho. As entrevistas realizadas com treze desses profissionais foram submetidas à análise de conteúdo, cujas categorias se basearam no modelo teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, proposto por Ferreira (2012). Como principal achado, tem-se que as percepções dos participantes são predominantemente positivas em relação ao regime de teletrabalho, e, portanto, há Qualidade de Vida no Teletrabalho. A interpretação dos dados mostrou ainda que as principais percepções positivas decorrem, sobretudo, de flexibilidade de horário, proximidade da família, autonomia para organizar e realizar o trabalho, uso de ferramentas de comunicação, redução dos deslocamentos, maior capacidade de concentração, conciliação entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia e flexibilidade para organizar sua própria rotina, maior produtividade e qualidade do trabalho. As principais percepções negativas revelam preocupações relacionadas, especialmente, à lentidão e problemas nos sistemas, isolamento social e profissional, conflitos socioprofissionais, além de dificuldades de equilíbrio entre trabalho/vida pessoal. Este estudo apresentou contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais ao aprofundar a investigação sobre qualidade de vida no teletrabalho trazendo o trabalhador para o centro da discussão. Alerta para a necessidade de se repensarem os processos de trabalho, que têm caminhado para a purificação de suas relações, deles extraindo seus fatores humanos, restando apenas aspectos técnicos e profissionais.

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

This research consists of a case study that sought to identify the perceptions of public servant of the Court of Justice of Minas Gerais in relation to Quality of Life at Telework. The interviews conducted with thirteen of these professionals were submitted to content analysis, whose categories were based on the theoretical methodological model of Ergonomics of Activity Applied to Quality of Life at Work, proposed by Ferreira (2012). As a main finding, it has that the perceptions of the participants are predominantly positive regarding the telework regime, and therefore, there is Quality of Life at Telework. The interpretation of the data also showed that the main positive perceptions are due, above all, to the flexibility of the work schedule, proximity to the family, autonomy to organize and perform the work, use of communication tools, reduced commuting, greater ability to concentrate, reconciliation between work and personal life, greater autonomy and flexibility to organize their own routine, higher productivity and quality of work. The main negative perceptions reveal concerns related, especially, to slowness and problems in the systems, social and professional isolation, socio-professional conflicts, difficulties between work/life balance. This study made theoretical, methodological and managerial contributions by deepening the investigation about quality of life in telework, bringing the worker to the center of the discussion. It alerts to the need to rethink work processes, which have been moving towards the purification of their relationships, extracting their human factors, leaving only technical and professional aspects.

#### Autor para correspondência:

Erlando Bessa

#### E-mail:

[erlandobessa@yahoo.com.br](mailto:erlandobessa@yahoo.com.br)

#### Declaração de Interesses:

Os autores certificam que não têm nenhum interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em conexão com o manuscrito.

#### Authors' Contributions:

<sup>1, 2, 3</sup> Conceptualization

<sup>1, 2, 3</sup> Data collect

<sup>1, 2, 3</sup> Analysis

<sup>1, 2, 3</sup> Writing and Editing

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

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

## INTRODUÇÃO

O ser humano, ao desenvolver as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), promove mudanças paradigmáticas em todos os setores da sociedade. No âmbito do trabalho, novos modelos organizacionais e, conseqüentemente, diferentes formas de os indivíduos se relacionarem com as organizações têm sido cada vez mais frequentes, entre as quais o Teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020; Montreuil; Lippel, 2002). Aqui ele é entendido como uma modalidade flexível de relação de trabalho, exercido de forma parcial ou integral, fora das dependências do empregador, de maneira autônoma ou com vínculo empregatício, obrigatoriamente com o emprego de tecnologias de comunicação e informação, não se confundindo com trabalho em domicílio ou atividades tipicamente externas. O teletrabalho cria novos sujeitos e subjetividades, além de provocar mudanças organizacionais que transformam suas relações com a sociedade, família, organizações e dos indivíduos com eles mesmos (Costa, 2005; Nohara *et al.*, 2010; Rosenfield; Alves, 2011; Tremblay, 2002).

Num cenário de tendência mundial de crescimento do teletrabalho (Mello *et al.*, 2014), com modelos de gestão direcionados à eficiência, inovação e melhoria da produtividade, as organizações se veem obrigadas a enxugar a infraestrutura, diminuir o tempo necessário para produção e entrega de bens ou serviços, bem como aumentar lucratividade e qualidade, reduzir custos, acumular e reinvestir capital (Mello *et al.*, 2014; Rosenfield; Alves, 2011). A busca por qualidade e competitividade toma, então, escalas inéditas (Rosenfield; Alves, 2011). Tais pressões se refletem também nas organizações públicas, originando debates acalorados sobre seu tamanho, eficiência, legitimidade e desempenho (Castro; Ferraz; Castro, 2018; Mendes; Carlos Dias Oliveira; Veiga, 2020). Busca-se a superação das estruturas burocráticas convencionais e o desenvolvimento de novas maneiras de trabalhar e entregar à sociedade serviços mais efetivos e transparentes (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019; Silva; Vieira; Pereira, 2015).

Inseridos nessa configuração contemporânea, os gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) vêm implementando, nos últimos anos, diversas mudanças tecnológicas apoiadas nas TICs: processo eletrônico, consulta processual pela web, teleaudiências, citação eletrônica, intimação por telefone, capacitação de servidores via Ensino a Distância, uso de redes sociais, teletrabalho (NOVAS, 2018). Em relação especificamente a este último, em 2016 foi implementado o Projeto Experimental de Teletrabalho no âmbito da Justiça comum de Primeiro e Segundo grau no Estado de Minas Gerais, tornado definitivo em outubro de 2021.

As mudanças mencionadas alteram o perfil das competências esperadas dos trabalhadores, as formas de se trabalhar, o local de trabalho e as relações socioprofissionais, afetando os servidores em sua satisfação com o trabalho, bem-estar,

motivação, produtividade, envolvimento e qualidade de vida no trabalho (Albuquerque et al., 2015; Ferreira, 2015; Taskin; Caesens; Donis, 2019). Neste ponto, a questão da qualidade de vida no trabalho (QVT) ganha relevância.

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

A preocupação com tais impactos é fundamental tendo em vista que muito se fala sobre mudanças organizacionais, produtividade, competitividade, novas tecnologias, mas pouca atenção é dada ao elemento central desse processo de mudança: o trabalhador (Albuquerque *et al.*, 2015). Levando isso em conta, assume-se como objetivo desta pesquisa analisar as percepções de servidores teletrabalhadores do TJMG, em relação à sua qualidade de vida no teletrabalho.

A relevância teórica deste estudo reside no fato de que o teletrabalho traz novas variáveis para o contexto de trabalho que modificam a percepção dos trabalhadores quanto à sua qualidade de vida. Sua introdução em organizações públicas e privadas, acelerada pela pandemia da COVID-19, tem causado uma quebra de paradigma no mundo organizacional (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020), mostrando-se como um modelo laboral complexo, polêmico, cujos delineamentos ainda não estão claros, carecendo de construção teórica articulada à atividade da pesquisa empírica (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Costa, 2003; Leite; Lemos; Schneider, 2019). Há também escassez de pesquisas nacionais e internacionais sobre o setor público de forma geral (Leite; Lemos; Schneider, 2019).

Em termos práticos, a pesquisa se mostra importante porque uma parcela significativa da vida acontece no trabalho. Logo, diante de um contexto de precarização e intensificação do trabalho, *Burnout*, distúrbios músculo-esqueléticos, transtornos mentais, estresse e mal-estar, os estudos de QVT, embora amplamente utilizados há décadas, além de permanecerem atuais, vêm ganhando destaque na tentativa de equilibrar os imperativos organizacionais com os desejos e necessidades dos trabalhadores (Pacheco, 2016). As informações resultantes deste estudo podem, assim, ser usadas como subsídios sobretudo por profissionais da área de gestão de pessoas, auxiliando para que essa gestão ocorra de modo mais participativo, integrado e colaborativo, e que produza resultados positivos para toda a sociedade (Silva; Gomes; Alves, 2017). Seus resultados podem auxiliar o enfrentamento de dilemas em torno do

equilíbrio entre a busca por resultados organizacionais e o bem-estar de quem trabalha (Filardi; Castro; Zanini, 2020) — dilemas presentes não apenas no âmbito do TJMG, mas de todos que, de alguma forma, têm o teletrabalho em suas vidas.

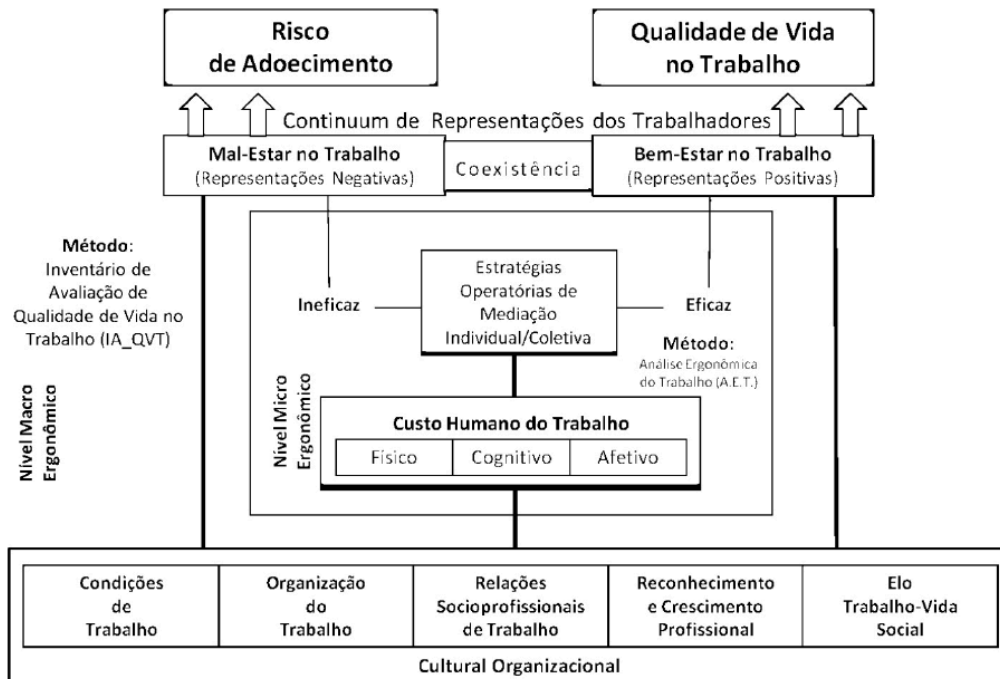
## REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos em QVT ganharam impulso na década de 1960/1970, tendo foco na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Tolfo; Piccinini, 2001). De acordo com o autor, essa fase se estendeu até por volta de 1974 por conta de questões econômicas, com a crise energética e a crescente inflação, ressurgindo a partir de 1979 com a perda da competitividade das empresas norte-americanas para as japonesas. As mudanças corporativas que provocam maior interesse nos estudos sobre QVT são fruto do processo de reestruturação produtiva da economia mundial com efeitos negativos nas vidas de seus principais protagonistas: os trabalhadores (Ferreira, 2015; Ferreira; Alves; Tostes, 2009). Sob o frenesi da sobrevivência econômica, pautada em um discurso ideológico de alavancar o crescimento, essa reestruturação promoveu intensa competitividade, flexibilização e mudança organizacional, além do uso intensivo das TICs (Ferreira, 2015; Ferreira; Alves; Tostes, 2009). A preocupação com o tema também ganhou força a partir da percepção de que elevar o nível de satisfação dos empregados faz com que eles se comprometam mais com os processos e objetivos organizacionais, aumentando a produtividade (Forno; Finger, 2015; Pedroso *et al.*, 2015).

Desde então, foram desenvolvidos vários modelos teóricos sobre os fatores componentes da QVT, com destaque para estudos que se tornaram clássicos, como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985). No Brasil, somente a partir dos anos 1980 começam a ser realizadas investigações nessa área com destaque para os campos de Administração e Psicologia (Ferreira; Alves; Tostes, 2009; Forno; Finger, 2015), com nomes como Moraes, Sant'Anna e Kiliminik (2003) e Limongi-França (1996,2003).

Tradicionalmente a preocupação que guiou os estudos sobre o assunto, mesmo em nível internacional, não se mostra, no geral, genuinamente ligada ao bem-estar do trabalhador; é mais uma forma de promover seu envolvimento e comprometimento objetivando maior desempenho (Fernandes; Ferreira, 2015). Evitando esse tipo de perspectiva, para o desenvolvimento deste estudo, identificou-se a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) (Ferreira, 2012) como a mais apropriada.

**Figura 11 - Modelo Teórico-Metodológico de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho**



Fonte: Ferreira 2012 *apud* (Fernandes; Ferreira, 2015)

Esse tipo de abordagem visa ao equilíbrio entre os objetivos das organizações e os desejos e necessidades dos trabalhadores (Alves, 2010). O modelo possui dois níveis analíticos distintos e complementares: macroergonômico e microergonômico. No primeiro, avaliam-se as percepções dos trabalhadores relacionadas aos fatores estruturantes de QVT: quando as representações são majoritariamente positivas, entende-se que há bem-estar e, portanto, QVT; quando majoritariamente negativas, entende-se que há mal-estar e risco de adoecimento. No nível microergonômico, são avaliados os impactos dos fatores estruturantes de QVT: custo humano do trabalho (CHT) e o modo como os trabalhadores lidam com as exigências do contexto de trabalho: as estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC) (Fernandes; Ferreira, 2015; Ferreira, 2012). Embora a EAA\_QVT tenha sido criada em um contexto de trabalho presencial, foi considerada adequada para este estudo pois, mesmo que parte da literatura trate o teletrabalho como uma inovação do trabalho em si, aqui ele é encarado apenas como uma forma flexível de trabalho, não um tipo novo de trabalho.

A EAA\_QVT também usa como base as percepções dos trabalhadores em relação ao bem-estar e mal-estar no trabalho e ao que seria QVT, resultando nos fatores: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento profissional e Elo Trabalho-Vida Social. Trata-se de uma



visão ampla que contempla, além da participação ativa dos trabalhadores, a promoção da QVT por meio de ações de prevenção/vigilância e assistência alinhada à premissa de adaptar o trabalho ao trabalhador, não o contrário (Antloga; do Carmo; Takaki, 2016).

Sobre o teletrabalho, segundo tema que embasa esta pesquisa, há três modos distintos de abordá-lo (Rocha e Amador, 2018): a primeira, mais difundida, faz apologia ao tema promulgando os benefícios do teletrabalho como vantajosos para todos, como se ele fosse sinal de evolução (Rosenfield; Alves, 2011); a segunda vê a flexibilização do trabalho como nova forma de precarização e dominação do trabalhador (Ferreira; Juncqua; Silva, 2020); e a terceira, da qual este estudo se aproxima, traz leituras críticas sem cair em algum desses extremos (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Aqui se entende que o teletrabalho por si só não é negativo ou positivo: todas as suas características são em alguma medida ambivalentes (Sakuda; Vasconcelos, 2005), dependendo de variáveis as mais diversas.

Nesse sentido, há uma tendência mundial de crescimento das modalidades do teletrabalho e de perfis organizacionais cada vez mais descentralizados impulsionados pelo crescimento do setor de serviços, encarecimento dos aluguéis, portabilidade dos equipamentos eletrônicos, mudança da estrutura familiar (Mello *et al.*, 2014). Soma-se a esse cenário o impulso que vem sendo causado pela pandemia do Coronavírus.

Quanto a quem desenvolve esse trabalho, o teletrabalhador não é qualquer trabalhador, a modalidade exige características específicas. Devem ser pessoas disciplinadas, autônomas, competitivas, proativas, comprometidas, autossuficientes, organizadas, honestas, dinâmicas, confiáveis, flexíveis, automotivadas, comunicativas, maduras, capazes de gerir seu tempo, trabalhar com equipes remotas e introjetar atitudes desejadas, fazendo do teletrabalho um “projeto de vida” pessoal e familiar (Boonen, 2003; Costa, 2005, 2007; European Trade Union Confederation, 2002; Nohara *et al.*, 2010; Silva; Vieira; Pereira, 2015). Morar sozinho e não ter filhos também é desejável (Costa, 2007).

Sobre os impactos do teletrabalho, a adaptação inicial é o primeiro ponto a ressaltar, já que a rotina é bruscamente alterada – o que traz desafios em termos de treinamento, capacitação e suporte (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Chiaretto; Cabral; Resende, 2018). Além do fator humano, a infraestrutura tecnológica precisa ser adequada, pois a indisponibilidade dos sistemas pode comprometer os resultados do trabalho (Tremblay, 2002).

Um dos elementos que mais afetam a vida dos trabalhadores é a flexibilidade de horário, pois, com ela, cabe ao trabalhador gerenciar seu tempo e escolher, em certa medida, a melhor maneira de desempenhar suas atividades ao longo do dia, o que aumenta a satisfação, produtividade, tranquilidade, bem-estar e qualidade de vida (Chiaretto; Cabral; Resende, 2018; Cooke; Chowhan; Cooper, 2014; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Fonner; Roloff, 2010; Hau; Todescat, 2018; Nedelcu, 2020; Rosenfield; Alves, 2011). Outro ponto é estar próximo aos familiares (Boonen, 2003; Guerra *et al.*, 2020; Nohara *et al.*, 2010), o que agrada sobretudo as mulheres (Bailey; Kurland, 2002; Nohara *et al.*, 2010) principalmente mães (Wheatley, 2012). Há, no entanto, situações

em que a disponibilidade para os filhos é, na verdade, parcial (Costa, 2007; Tremblay, 2002), havendo evidências, inclusive, de que o trabalho remoto pode ser mais estressante (MAS; PALLAIS, 2019), tendo efeitos contrários aos propagandeados, ao aglutinar ambientes construídos sobre discursos diferentes, que envolvem pessoas, tempos, normas, valores e práticas distintas (Costa, 2005, 2007). De acordo com a autora, ocorre uma invasão da esfera familiar do empregado, misturando-se o ambiente de lazer e descanso, com prejuízo dos limites de tempo e espaço público e privado. Isso cria uma tensão e drena energia.

O menor tempo despendido em deslocamentos, por sua vez, implica vantagem inquestionável para os teletrabalhadores (Nohara et al., 2010, p. 168), além da redução de gastos com roupas, apesar de que, sobre gastos financeiros, em geral, no período de adequação do ambiente familiar para o labor, as empresas não restituem os valores gastos, ou o fazem apenas em parte (Chiaretto; Cabral; Resende, 2018; Schmitz; Leal; Filardi, 2020).

Além do tempo/espaço, o teletrabalho também flexibiliza a relação da organização com o indivíduo, promovendo certa autonomia ao possibilitar o rearranjo do seu modo operatório e certa liberdade para ajustar sua subjetividade e rotina de vida à organização do trabalho (Bosua et al., 2013; Nogueira Filho et al., 2020; Nohara et al., 2010). No entanto, o caráter restrito da autonomia (dependente dos níveis de produção exigidos) gera conflitos e desafios para teletrabalhadores e gestão (Mas; Pallais, 2019). O bom relacionamento, pautado na confiança, respeito e feedback com os subordinados é, também por isso, outro fator importante (Bosua et al., 2013; Pyöriä, 2011). Nesse sentido, o envolvimento pode ser igualmente ameaçado pelo enfraquecimento da ligação entre indivíduo e organização devido ao isolamento profissional, que ocasiona a perda do sentimento de pertencimento (Baruch, 2001; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Nohara et al., 2010; Wang; Albert; Sun, 2020). Nesse ponto, cabe lembrar que a comunicação formal e informal é diferente das empresas que não adotam o teletrabalho e pode ficar comprometida (Sakuda; Vasconcelos, 2005). A falta de contato pessoal e síncrono acarreta impessoalidade às relações (Barros; Silva, 2010), podendo trazer problemas também em termos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017, p. 514).

Mais um desafio está ligado à saúde e segurança, dado que fora do ambiente da empresa é ainda mais difícil assegurar condições – por exemplo, ergonômicas – favoráveis à segurança do trabalhador (Leite, 2017). Mas nem só questões físicas constroem o ambiente de trabalho: devem-se levar em consideração as relações interpessoais e a saúde psíquica. Situações atreladas à cobrança por produtividade, à relação com a família, ao alto grau de fiscalização telemático e ao isolamento social podem trazer condições extremas e estressantes, resultando em ansiedade, estresse, depressão, fadiga mental (Arruda; D'angelo, 2020; Fonseca, 2003, 2003; Fonseca; Pérez-Nebra, 2012; Lima; Melo, 2020). O isolamento social pode ser um dos pontos negativos mais presentes no teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Schmitz; Leal; Filardi, 2020; Wang; Albert; Sun, 2020) mas, mantendo o caráter paradoxal da

modalidade, também pode ser visto como vantagem, e há quem prefira assim (Fillardi; Castro; Zanini, 2020; Hau; Todescat, 2018) em função, por exemplo, de atritos com colegas.

A invisibilidade dessa modalidade é fator preocupante, dado o medo do teletrabalhador de ser mal avaliado e perder promoções: como diz a máxima segundo a qual quem não é visto não é lembrado (Chiaretto; Cabral; Resende, 2018; Hau; Todescat, 2018; Montreuil; Lippel, 2002; Rocha; Amador, 2018). Em relação à cobrança por produtividade, é importante destacar que, em grande parte, ela é implícita: o teletrabalhador se auto impõe demandas em função do sentimento de ser o principal responsável pelos seus resultados (Barros; Silva, 2010). O enfoque nos resultados também pode beneficiar os trabalhadores por tornar as avaliações objetivas, com foco no que produzem, e não nas suas características pessoais, o que motiva as pessoas (Leite, 2017). Contudo, embora os níveis de produtividade normalmente sejam altos, há uma construção de uma visão social do teletrabalhador como alguém que trabalha pouco (Araújo, 2020), o que pode se traduzir em sofrimento no trabalho – além de ser um julgamento injusto. Muitos estudos demonstram que, na verdade, os teletrabalhadores não trabalham pouco; pelo contrário, produzem muito e não são raros os casos de sobretrabalho e horas-extras (Bosua *et al.*, 2013; Schmitz; Leal; Filardi, 2020).

Apesar de todos os desafios citados, o índice de desistência do trabalho é muito baixo. Outra vantagem percebida é o aumento na QVT, Satisfação e Motivação no trabalho, que é percebida independente do gênero, idade ou grau de instrução (Azarbouy; Naini, 2014). Positivo também o estímulo dado ao trabalhador na realização de suas tarefas, devido à confiança depositada em seu trabalho (Bosua *et al.*, 2013; Leite, 2017). Contudo, o aumento de QVT não é pleno: muitos aspectos do trabalho digital expandem tal percepção, enquanto outros a diminuem. O que parece acontecer é que, considerando fatores positivos e negativos, os positivos causam uma maior sensação de aumento da qualidade de vida (Nedelcu, 2020).

## METODOLOGIA

Este estudo exploratório-descritivo adotou abordagem qualitativa, configurando um estudo de caso realizado no TJMG (Gil, 2017). Seguindo uma tendência do judiciário nacional, de forma análoga à Resolução 227 do CNJ, o Tribunal mineiro aprovou, em 2016, a Portaria Conjunta n. ° 493/PR/2016, que instituiu o Projeto Experimental de Teletrabalho no âmbito da Justiça Comum de Primeiro e Segundo grau, dispendo sobre sua regulamentação e funcionamento. Como justificativas, foram elencados o atendimento ao princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a necessidade de motivar e envolver os servidores com o Planejamento Estratégico da organização, a otimização do tempo de trabalho, o viés da produtividade, a melhoria da qualidade de vida dos servidores e a renovação de políticas institucionais de gestão de pessoas. Considerou-se também a implantação do PROJUDI (Processo Judicial Digital) e do PJE, além de benefícios diretos e indiretos do teletrabalho



esperados para trabalhadores e organização (Minas Gerais, 2016). Em 2021, foi publicada a regulamentação definitiva do teletrabalho no âmbito do TJMG, por meio da Resolução n.º 973/2021, com previsões legais definitivas para os servidores que quiserem ingressar nesta modalidade. Isso fez do TJ o *locus* ideal para a realização da pesquisa.

Como técnica de coleta de dados, adotou-se a entrevista semiestruturada realizada com 13 servidores, escolhidos por acessibilidade e conveniência (Vergara, 2004), num universo de 323 teletrabalhadores abrangidos pela Portaria Conjunta n.º 493/PR/2016, do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Eles foram acessados via bola de neve até a saturação. Trata-se de servidores públicos, estáveis e em regime de trabalho de trinta horas semanais. A renda familiar média é superior a oito salários-mínimos, com nível superior de escolaridade, sendo que nove, de um total de 13 entrevistados, possuem especialização. Onze deles são mulheres. Oito são teletrabalhadores há mais de quatro anos, e apenas dois são teletrabalhadores por menos de dois anos. Três estão no regime híbrido. São pessoas com idade superior a 31 anos, mais de quatorze anos de profissão, e com núcleos familiares pequenos, com no máximo dois filhos. Essa descrição demonstra que os sujeitos da pesquisa fazem parte de um perfil de mão de obra qualificada. Também não há precarização no sentido de remuneração abaixo das exigências profissionais, desamparo legal trabalhista, insalubridade ou vulnerabilidade.

Para a construção do roteiro de entrevista, utilizou-se a parte qualitativa do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho IA\_QVT (Ferreira, 2012) composta por quatro questões. Essa parte permite identificar a concepção que os trabalhadores têm de qualidade de vida no trabalho, bem como as principais fontes de bem-estar e mal-estar de seu contexto organizacional (Albuquerque *et al.*, 2015). Outras cinco questões foram construídas com base nos fatores constituintes da QVT (Ferreira, 2012). As quatro questões restantes levaram em consideração a motivação dos servidores para adotar o teletrabalho, sua rotina de trabalho, os impactos da pandemia do Coronavírus e quais aspectos do teletrabalho facilitam ou dificultam a execução das tarefas. Cabe salientar que o instrumento desenvolvido por Ferreira (2012), base para a construção desse roteiro, refere-se à QVT, e não à QVT no teletrabalho, motivo pelo qual foi adaptado de acordo com os resultados da revisão de literatura realizada anteriormente.

As entrevistas também incluíram dezenove questões fechadas com a finalidade de traçar um perfil sociodemográfico dos servidores. Elas tiveram a duração total de 701 minutos, foram realizadas via *Zoom*, gravadas e transcritas na íntegra, resultando num *corpus* de 153 páginas que foram interpretadas, sem o auxílio de *softwares*, via análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Partiu-se de cinco categorias baseadas nos fatores constituintes da QVT, quais sejam: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento profissional e Elo Trabalho-Vida Social. Ademais, foi constatada, a partir do processo de análise e interpretação, a necessidade de criação de mais uma categoria referente à Legislação.

Esta mereceu um espaço à parte, dadas a frequência e a relevância com que o tema apareceu nos relatos.

## ANÁLISE DE DADOS

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

A seguir apresentam-se as categorias da análise de conteúdo que permitiram a interpretação dos dados coletados. Os nomes dos servidores foram trocados para garantir o sigilo das entrevistas.

### Condições de trabalho

Na primeira categoria, condições de trabalho, pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. Pelas respostas, todos os servidores recriaram suas estações de trabalho nos moldes exigidos pelo tribunal. Embora disponham de flexibilidade de local, a totalidade dos entrevistados trabalha em casa e as percepções são de que as estações montadas são melhores que as estações das secretarias físicas. Além disso, os servidores recriam seus espaços com a possibilidade de imprimir o gosto pessoal em algumas escolhas.

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

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

No geral, não há divisão do trabalho com outras pessoas, interrupções ou conflitos advindos do convívio pessoal, atendimento ao público, barulho, desorganização. Os servidores também não precisam se deslocar para o fórum. Esse conjunto de fatores causa sensação de bem-estar, que supera a fonte de mal-estar que é causada pela transferência de custos para o servidor. Tudo o que é comprado e os gastos com água, energia elétrica e internet correm por conta do trabalhador (Chiaretto; Cabral; Resende, 2018; Costa, 2005, 2007; Filardi; Mercedes; Zanini, 2020).

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

O auxílio transporte que é corretíssimo retirar. Se você não tá deslocando, você não tem direito ao auxílio ele transformaria, esse auxílio transporte em um auxílio aí de custo (...) então o tribunal poderia fazer esse tipo de ajuda de custo assim uma sugestão, né? (Gabriela)

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

### Organização do Trabalho

Na categoria organização do trabalho pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. A flexibilidade é o ponto nevrálgico (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Bailey; Kurland, 2002; Barros; Silva, 2010; Chiaretto; Cabral; Resende, 2018). A possibilidade de trabalhar em horários diferentes e poder encaixar outras atividades durante o período de trabalho é o que causa mais bem-estar no teletrabalho como um todo. Pode-se trabalhar em horários diferentes, ter intervalos de descanso mais confortáveis, respeitando as condições psicológicas, de disposição e vontade, ter mais tempo com filhos e amigos, praticar atividades físicas, estudar, ter outras atividades profissionais.

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

Dentre os fatores que são desafiadores, o primeiro é que nem sempre é simples conciliar os afazeres pessoais e domésticos com os profissionais, principalmente na existência de filhos pequenos. O segundo recai no perfil do teletrabalhador, que precisa reunir certas características, tais como: disciplina, comprometimento, autonomia, proatividade e foco (Chiaretto; Cabral; Resende, 2018; Nohara et al., 2010; Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). O terceiro refere-se à comunicação, que passou a ser quase que exclusivamente feita pelo WhatsApp. O quarto e mais agudo consiste na instabilidade do PJE, que se tornou a principal fonte de mal-estar no teletrabalho. Também foram identificadas como fontes de mal-estar o perfil repetitivo das tarefas, a cobrança por metas acima do exigido na legislação, a autocobrança decorrente desse ambiente, o volume de trabalho e o medo de acumulação, a forma de aferir a produtividade, a falta de treinamentos e de suporte do tribunal para o desenvolvimento profissional.

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

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

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

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

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

Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas nota-se um nível acelerado e intenso de cobranças na obtenção de novos conhecimentos e habilidades, característico da era informacional (Rosenfield; Alves, 2011). Neste pacote encontra-se a dependência tecnológica, traduzida no mal-estar decorrente da instabilidade do PJE. Encontram-se também as deficiências de comunicação do órgão, a intensificação de tarefas repetitivas, padronizadas, maçantes, fragmentadas etc. Nessas situações não há muito o que se fazer, o servidor fica à mercê do sistema e das necessidades de adaptação, o que causa desgaste, stress, sobretrabalho, ansiedade etc. As EMICs utilizadas na questão do conhecimento e comunicação foram a criação de grupos de WhatsApp e o planejamento de atividades com os gestores das secretarias, a fim contornar as deficiências do tribunal. A busca autodidata também é uma estratégia adotada. Quanto ao PJE, a EMIC ampara-se na flexibilidade da rotina para tentar contornar os momentos em que o sistema não funciona a contento. Já em relação ao perfil das tarefas não foi identificada nenhuma EMIC. Nestes pontos o mal-estar prepondera.

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

acentuada, sem uma contrapartida econômica e penalizando momentos que seriam dedicados para a vida pessoal.

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

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

Nota-se como os aspectos de QV impulsionam o bem-estar nesta categoria. Quanto aos impactos causados pela pandemia, quando esta análise foi feita, todas as atividades já haviam voltado ao normal. Além disso, no período do isolamento devido ao Covid-19, os teletrabalhadores já estavam nesse regime, de modo que a pandemia não trouxe reflexos importantes, pelo menos conforme os relatos.

### **Relações Socioprofissionais**

Quanto às relações socioprofissionais pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. O distanciamento profissional foi pouco percebido tendo em vista a comunicação via WhatsApp e a agilidade na troca de informações entre os setores, mais eficiente que pelos meios oficiais. De acordo com a maioria dos entrevistados esse distanciamento se revelou fonte de bem-estar. Como fonte de mal-estar identificou-se o preconceito sofrido pelos teletrabalhadores por trabalhar de casa (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Hau; Todescat, 2018; Nohara et al., 2010), o que foi atenuado com a pandemia do Coronavírus.

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

Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências afetivas e cognitivas, as TICs foram a principal EMIC. Tanto os indivíduos que precisaram lidar com aspectos positivos, quanto os que precisaram lidar com aspectos negativos do isolamento se apoiaram na comunicação e no relacionamento remotos. Os grupos de WhatsApp foram a principal ferramenta utilizada, ou seja, pelos meios telemáticos foram equilibradas questões de isolamento profissional, gestão remota, comunicação e relacionamento. Outra estratégia foi o aumento da produtividade para compensar a invisibilidade do ambiente de trabalho (Aderaldo; Aderaldo; Lima,



2017; Barros; Silva, 2010). Mais uma estratégia foi uma maior aproximação com família e amigos. Também houve crescente proximidade com os servidores teletrabalhadores de outras secretarias, favorecendo um espírito de cooperação mútua e reconhecimento de uma classe de servidores diferenciada entre eles. A criação dessa classe foi em parte uma EMIC para lidar com o preconceito dos servidores presenciais.

### Reconhecimento e Crescimento Profissional

No que tange ao reconhecimento e crescimento profissional, houve preponderância de mal-estar. O primeiro motivo refere-se à visão que a sociedade tem do servidor público como alguém que trabalha pouco (araújo, 2020). O segundo refere-se à falta de reconhecimento por parte do tribunal, relatada em todas as entrevistas. Quanto ao crescimento profissional, as percepções também foram preponderantemente negativas. A carreira é vista como engessada, pouco meritória e com limitadas oportunidades de crescimento. O único ponto de bem-estar identificado nesse tema foi o de autorreconhecimento, cujo núcleo reside na satisfação e no orgulho de serem teletrabalhadores. Os servidores têm a percepção de que o teletrabalho possibilitou maior produtividade e qualidade na prestação jurisdicional.

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

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

Na análise microergonômica pôde-se avaliar a preponderância de mal-estar. Quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas e afetivas identificou-se o autorreconhecimento como única forma de EMIC. Em relação ao reconhecimento e crescimento profissional, não foi possível identificar nos servidores nenhum outro tipo de estratégia, apenas a sensação de desmotivação, comodismo, impotência e frustração. A estabilidade faz com que a mão de obra do TJMG se renove pouco, e os que não se aposentam no órgão trabalham por longos períodos. Todos os entrevistados possuem mais de uma década de carreira, alguns mais de duas, carreira que progride a passos lentos e as oportunidades de crescimento ou mudança são limitadas. A mão de obra que é perdida demora a ser repostada. Essa realidade causa desgaste, descontentamento, frustração, despertencimento, cansaço e problemas de convívio. Neste contexto o isolamento socioprofissional se mostrou um ponto positivo na maior parte das situações:

a convivência apareceu como algo pior que o isolamento (Filardi; Mercedes; Zanini, 2020; Hau; Todescat, 2018; Mello et al., 2014; Nohara et al., 2010).

É verdade que o trabalho promove convivência, amizades surgem, relacionamentos, casamentos. Mas há a parcela da obrigatoriedade de convívio. Com base nos relatos dos participantes da pesquisa, notou-se que as pessoas com apoio familiar e amizades não sofreram com o isolamento, pelo contrário, preferiram assim.

### **Elo Trabalho – Vida Social**

Em relação ao Elo Trabalho – Vida Social, pôde-se avaliar a preponderância de bem-estar na análise macroergonômica. No teletrabalho, a presente categoria foi bastante afetada devido à transposição do local de trabalho para o lar e à mistura entre os limites do trabalho e do não trabalho. Há uma parcela da relação com a família que também se torna profissional, sendo necessário o entendimento e a cooperação familiar com os espaços e intervalos do trabalho para que não haja conflitos.

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

O ponto central do elo entre trabalho e vida social no teletrabalho é a flexibilidade de horário e local. O primeiro e mais significativo fator para os trabalhadores, possibilitado por essa flexibilidade, é a maior proximidade com a família e o que isso proporciona, como mais tempo para criação dos filhos, proximidade dos pais idosos, possibilidade de cuidar da família.

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

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

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

### **Legislação**

Finalmente, na categoria referente à legislação, pôde-se avaliar a preponderância de mal-estar na análise macroergonômica. O primeiro ponto que justifica tal mal-estar é que o servidor pode ser desligado do regime a qualquer tempo por solicitação do gestor ou no interesse da administração. Ou seja, a permanência no programa está sujeita à

vontade dos gestores, sem critérios que obstaculizam ou delimitam motivos objetivos ou técnicos para o desligamento.

Bom, eu acho que a gente precisa de uma estabilidade e não de ficar tudo muito na mão do gestor ou juízes, assim porque, talvez eles não tenham sempre a compreensão do, da situação de cada um eu acho que a gente precisava de alguma garantia, tudo muito sem garantia, né? (Sarah)

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

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

O terceiro ponto expõe a exclusão de um benefício, o vale-transporte, visto como correto pelos servidores, mas sem a contrapartida de um auxílio para compensar a transferência de custos do trabalho na mudança para home office.

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

Passando para a análise microergonômica, quanto ao CHT, do ponto de vista das exigências cognitivas e afetivas não foi possível identificar nenhuma forma efetiva de EMIC, apenas a pretensão de uma estratégia coletiva mediada pelo sindicato para reivindicar a modificação dos artigos controvertidos. Os sentimentos predominantes são os de descontentamento, frustração, insegurança, incerteza e instabilidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar as percepções de servidores teletrabalhadores do TJMG, em relação à sua qualidade de vida no teletrabalho. Para tanto, entrevistaram-se treze servidores e seus relatos se submeteram à análise de conteúdo. Esta mostrou, em resumo, que as percepções dos participantes do estudo sobre a QVTT são majoritariamente positivas, donde se conclui haver bem-estar e, conseqüentemente, QVT. Também foi possível detectar que as fontes de mal-estar estão ligadas prioritariamente a fatores do trabalho em si, enquanto as fontes de bem-estar dizem respeito preponderantemente a aspectos da vida pessoal do servidor. O teletrabalho se torna atrativo não pela melhora da QVT, embora pelas percepções dos teletrabalhadores isso também ocorra, e sim pela melhora de QV. Para alguns servidores, a melhora de QVT nem é tão substancial. O que faz diferença, realmente, são as mudanças no não trabalho, nos momentos com a família, no tempo economizado

com os deslocamentos, na rotina flexível. A partir desses achados, foi possível pensar nas provocações a seguir.

Como já ressaltado, a EAA\_QVT foi escolhida não só por ser um modelo abrangente, mas por trazer o indivíduo para o centro da discussão.

Trata-se, portanto, de uma abordagem contra hegemônica. Não inclui a pretensão de mudar o mundo, mas tentar vê-lo de uma forma diferente. Nos dois períodos históricos em que o teletrabalho sofreu maior expansão — década de 70, com a crise do petróleo, e 2020, com a pandemia da Covid-19 —, a propulsão veio da necessidade produtiva, e não do bem-estar do indivíduo. Embora o TJMG seja uma organização pública, o imperativo da produtividade é o mesmo, ainda que o objetivo não seja gerar lucro. Há a necessidade de manutenção dos empregos, sem dúvida, mas cabe perguntar: até que ponto essa manutenção pode ser feita desrespeitando os limites físicos e psicológicos das pessoas? Utilizar-se de uma abordagem contra hegemônica, portanto, não é esperar mudanças repentinas, mas repensar processos em busca de transformação.

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

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

Isso também é possível pelo fato de que o teletrabalho filtra tudo o que não é trabalho. A evolução do trabalho corre para o lado da eficiência, produzir mais, melhor e a um menor custo, não para o bem-estar do ser humano. Como visto, o teletrabalho traz

impactos muito positivos para a vida do indivíduo, mas isso é um efeito colateral; o que ele faz realmente é isolar o trabalho, desumanizando-o. É tirar o que parece ser visto como uma espécie de impureza que de alguma forma o torna ineficiente, sendo essa impureza relacionada a aspectos ligados ao ser humano. Indício disso é que, embora não mais presencial, a comunicação profissional melhorou e o isolamento profissional não se mostrou como algo negativo. Houve também percepção de melhora na execução e na qualidade do serviço em si, aumento na produtividade, redução de custos por parte da organização. Essa melhora, entretanto, concretiza-se em parte pela separação de fatores secundários do universo do trabalho, em grande medida os de relacionamento interpessoal. As relações no teletrabalho tendem a se restringir a aspectos profissionais. Há uma perda, portanto, de fatores sociais, tanto na comunicação quanto nas rotinas, em que tudo converge apenas para a execução das tarefas, sem influência do ambiente que, em casa, se torna hermético. Praticamente tudo o que não é trabalho é retirado da relação socioprofissional, o que causa um empobrecimento das relações e a transformação do trabalhador meramente em um recurso a mais, quase um robô nessa engrenagem produtiva.

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

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



cultura organizacional. Sem isso, algumas inovações podem perder o sentido ou ter um efeito contrário daquele pensado na sua adoção.

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

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

Mas entre todos esses trajetos perniciosos, há o que leva ao equilíbrio. É o caminho que favorece a adaptação do trabalho ao trabalhador, que o coloca como detentor de uma parcela da vida do indivíduo, e não da maior parcela. É o caminho que devolve o tempo livre, o tempo para se dedicar ao lazer, estudo, atividades prazerosas. É o caminho que traz flexibilidade e adequação de rotina. Aquele que impede a terceirização da criação dos filhos, que resgata a preponderância da família e da saúde sobre o trabalho, e não o contrário. O presente estudo buscou fazer contribuições nesse sentido, ao esclarecer melhor a dinâmica do teletrabalho no TJMG e permitir que se compreendam melhor suas vantagens e suas mazelas, seus riscos e seu potencial.

### **Limitações da Pesquisa**

Uma limitação da pesquisa relaciona-se ao fato de que o principal pesquisador também é servidor teletrabalhador do TJMG. Se isso, por um lado, proporcionou uma proximidade benéfica para que os entrevistados se sentissem à vontade quando das respostas, por outro, pode ter acarretado interpretações que não necessariamente condiziam com as percepções dos sujeitos de pesquisa. Além disso, as entrevistas foram feitas remotamente durante a pandemia. Contudo, surpreendentemente parece que o distanciamento desse contato remoto deixou os sujeitos de pesquisa mais à vontade para responder às questões propostas.

### **Implicações gerenciais**

A EAA\_QVT preceitua que, ao invés de agir sobre os efeitos negativos, busca atuar sobre as causas que comprometem a QVT e se propõe a transformar as variáveis do contexto organizacional que estão na origem do mal-estar dos trabalhadores, ao invés de focar no indivíduo, com ações paliativas ou adaptando-o ao trabalho como uma engrenagem.

Como visto, os servidores não se sentem incluídos nas decisões do TJMG, portanto uma das sugestões envolve a prática de ações que promovam sua participação direta nas políticas do órgão, em especial nas que têm influência direta sobre seu trabalho.

A segunda implicação consiste na melhoria dos canais oficiais de comunicação. Não parece razoável que, com tamanha evolução tecnológica, o e-mail permaneça o meio oficial de comunicação entre o órgão e o teletrabalhador.

Considerando as críticas sobre as métricas usadas para apurar a produtividade dos servidores, sugere-se que a avaliação de desempenho contemple aspectos específicos relativos ao TT. Acredita-se que isso contribuiria para a identificação dos pontos controversos específicos do teletrabalho.

A quarta implicação inclui a revisão da legislação nos pontos que causam mal-estar, quais sejam: aferição de produtividade, permanência no programa e auxílio-teletrabalho. A legislação traz entraves para os gerentes e servidores, nesse sentido.

Finalmente, há a busca do TJMG por maior controle de mudanças no PJE, que ainda é muito dependente do CNJ. Como visto, as adversidades do sistema são as principais promotoras de mal-estar no teletrabalho. É preciso que o CNJ, em conjunto com os tribunais, desenvolva melhores maneiras de adaptação do sistema de acordo com a realidade das unidades judiciárias. Para isso, não é necessário somente um aparato tecnológico, mas que o servidor que está na ponta da linha, trabalhando diretamente com o sistema, possa expor suas necessidades e as limitações que enxerga no sistema. Pelo que foi dito nas entrevistas, aparentemente, nenhum servidor da primeira instância faz parte das equipes que cuidam do PJE.

Em termos mais gerais, o conhecimento aqui produzido pode ser apropriado por gestores de teletrabalhadores em outros órgãos e organizações, fazendo-se as devidas adaptações, baseado na crença de que os aspectos levantados neste estudo podem ser comuns a outros teletrabalhadores – sobretudo servidores públicos, com quem partilham a mesma legislação trabalhista e problemas que tendem a ser parecidos.

### **Sugestões para estudos futuros**

Estudos futuros poderão investigar o teletrabalho em um contexto de totalidade de processos eletrônicos. Outra sugestão seria uma nova pesquisa após um ano ou mais da legislação definitiva, que permitisse identificar melhor os seus reflexos. Mais uma sugestão seria um aprofundamento na questão da comunicação profissional via TICs, em especial o WhatsApp. Sugere-se também que novos trabalhos de pesquisa sejam realizados abordando a opinião das gerências. Mais uma ideia seria a investigação

quanto à perda de relacionamento social nas relações de trabalho, processo em que os aspectos humanos têm sido cada vez mais marginalizados do sistema produtivo. Investigações que, em geral, permitam devolvê-los – já que, como essa pesquisa bem mostrou, vêm desaparecendo do trabalho – são bem-vindas, assim como aquelas que visem aumento de produtividade e melhoria da qualidade do teletrabalho – desde que considerado que quem os possibilita, com toda sorte de problemas e vantagens daí advindas, são as pessoas. Genericamente falando, aconselham-se pesquisas diversas que invertam a lógica predominante contemporaneamente, mostrando que o trabalho existe para servir o homem, e não o contrário.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 8, p. 511–533, set. 2017.
- ALBUQUERQUE, V. et al. Representações de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Reguladora Brasileira. **Revista Subjetividades**, v. 15, n. 2, p. 286–300, ago. 2015.
- ALVES, E. F. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. **Diálogos e Saberes**, v. 6, n. 1, p. 77–87, 10 jul. 2010.
- ANTLOGA, C. S.; DO CARMO, M. M.; TAKAKI, K. T. O que é qualidade de vida no trabalho? Representações de trabalhadores de um instituto de pesquisa. **Revista Trabalho (En) Cena**, v. 1, n. 1, p. 132–142, 2016.
- ARAÚJO, E. R. Questões de tempo e espaço: do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. 9 abr. 2020.
- ARRUDA, M. J. C. DE V.; D’ANGELO, I. B. DE M. Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. 1–32, 17 mar. 2020.
- AZARBOUYEH, A.; NAINI, S. G. J. A study on the effect of teleworking on quality of work life. **Management Science Letters**, v. 4, n. 6, p. 1063–1068, 1 jun. 2014.
- BAILEY, D.; KURLAND, N. A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. **Journal of Organizational Behavior**, p. 383–400, 1 jun. 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, mar. 2010.

BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106–127, 2003.

BOSUA, R. et al. Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. **Telecommunications Journal of Australia**, v. 63, 17 fev. 2013.

CASTRO, S. M. D. M.; FERRAZ, F. T.; CASTRO, T. M. **Gestão do conhecimento em equipes geograficamente dispersas: estudo de caso**. Maceió: 15 nov. 2018.

Disponível em:

<<http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegeg&a=2018&c=35258>>.

Acesso em: 7 ago. 2021

CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. DE. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, v. 3, n. 2, p. 71–86, 13 nov. 2018.

COOKE, G.; CHOWHAN, J.; COOPER, T. Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework? **Relations Industrielles / Industrial Relations**, v. 69, p. 550–574, 1 jun. 2014.

COSTA, I. DE S. A. DA. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese (Doutorado)—Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

COSTA, I. DE S. A. DA. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 01–12, mar. 2005.

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

EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION. Framework Agreement on Telework. ETUC: Brussels. . 2002.

FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP**, v. 26, n. 2, p. 296–306, ago. 2015.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 1ª Edição ed. Brasília: Editora LPA, 2012.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, v. 11, n. 2, p. 28–35, dez. 2015.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319–327, set. 2009.

FERREIRA, V. R.; JUNCQUA, A. L. A. F.; SILVA, F. DE O. Teletrabalho e Covid-19 : os impactos na vida e na saúde do trabalhador. **Revista de Direito UNB**, v. 4, n. 2, p. 89–118, 22 dez. 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 1 abr. 2020.

FONNER, K.; ROLOFF, M. Why Teleworkers Are More Satisfied with Their Jobs Than Are Office-Based Workers: When Less Contact Is Beneficial. **Journal of Applied Communication Research**, v. 38, p. 336–361, 1 nov. 2010.

FONSECA, R. T. M. DA. Saúde Mental para e pelo Trabalho. **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 9, n. 7, p. 341–360, 2003.

FONSECA, R. L. DE A.; PÉREZ-NEBRA, A. R. A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 303–318, dez. 2012.

FORNO, C. D.; FINGER, I. DA R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 7, n. 2, 25 jul. 2015.

GUERRA, M. H. T. DA S. et al. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública:: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98–116, 1 set. 2020.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 30 jun. 2018.

LEITE, A. L. Tetrabalho no Serviço Público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina -MPSC. 2017.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. DA C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186–209, 20 dez. 2019.

LIMA, F. B. S.; MELO, S. N. Teletrabalho, meio ambiente do trabalho, redes sociais e os reflexos na saúde mental do trabalhador. **Revista Nova Hileia**, v. 5, n. 3, p. 1–16, 6 mar. 2020.

MAS, A.; PALLAIS, A. Alternative Work Arrangements. **Annual Review of Economics**, 2019.

MELLO, Á. A. A. et al. Telework as a Factor of Social and Digital Inclusion in Call Center/Contact Center Companies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373–388, 13 set. 2014.



MENDES, R. A. DE O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public administration. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020.

MENDES, R.; CARLOS DIAS OLIVEIRA, L.; VEIGA, A. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, p. 12745–12759, 1 jan. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Portaria Conjunta nº 493/PR/2016 de 26 de Abril de 2016. **Diário Judicial do Estado** Belo Horizonte, MG. 26 abr. 2016.

MONTREUIL, S.; LIPPEL, K. Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. **Safety Science**, v. 41, n. 4, p. 339–358, 2002.

MORAES, L. F. R. DE; SANT'ANNA, A. DE S.; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de Vida no Trabalho: O Estado da Arte das Pesquisas no Brasil. **Gestare**, v. 1, n. 1, p. 41–61, 2003.

NEDELICU, E. The Perspective of young people on the effects of telework on the quality of life at work. **Romanian Review of Social Sciences**, v. 10, n. 19, p. 3–12, 2020.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A. et al. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 17 jun. 2020.

NOHARA, J. et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150–170, 12 ago. 2010.

**NOVAS tecnologias transformam rotinas do Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. 11 jun. 2018.** Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/novas-tecnologias-transformam-rotinas-do-judiciario.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PACHECO, V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar / Mal-Estar no Trabalho e Reconversão tecnológica: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira.** Brasília - DF: Universidade de Brasília, 2016.

PEDROSO, B. et al. Construção e validação do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista de Salud Pública**, v. 16, n. 6, p. 885–896, 16 jul. 2015.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386–399, 1 jan. 2011.

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

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho : desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39–49, jun. 2005.

SALAS, F. C. El Teletrabajo en las entidades públicas colombianas: retos y oportunidades. In: XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. p. 14–17, nov. 2017.

SCHMITZ, T.; LEAL, D.; FILARDI, F. Teleworking Pre, During, and Post-Pandemic: Organizational Adherence and Professionals Preferences in Times of COVID-19. 19. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, on-line, 44. Retrieved October 30, 2020, from. p. 1–18, 25 maio 2020.

SILVA, R. S. DA; GOMES, A. C. C.; ALVES, B. L. A percepção dos servidores acerca do contexto de trabalho no âmbito do Instituto Federal da Paraíba. 1 jan. 2017.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. DA S. A GESTÃO DO TELETRABALHO: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia? **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35–55, 14 dez. 2015.

TASKIN, L.; CAESENS, G.; DONIS, C. Considering the combination of office designs and telework practices in the study of flexwork effects on well-being and performance. v. Lourim Working Paper Series 2019(8), 30 nov. 2019.

TOLFO, S. DA R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165–193, abr. 2001.

TREMBLAY, D.-G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54–65, set. 2002.

WANG, W.; ALBERT, L.; SUN, Q. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. **Employee Relations: The International Journal**, v. 42, n. 3, p. 609–625, 12 fev. 2020.

WHEATLEY, D. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 224–241, 2012.

Recebido: 28-11-2022

Aprovado: 23-09-2024



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.