



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**BIANCA SUELEM DO NASCIMENTO FRANCO**

**O ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL  
REGIONAL DA OITAVA REGIÃO**

**BELÉM  
2022**

BIANCA SUELEM DO NASCIMENTO FRANCO

**O ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL  
REGIONAL DA OITAVA REGIÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos da Amazônia- NAEA da Universidade Federal do Pará- UFPA.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos

Linha de pesquisa: Gestão das Organizações Públicas

BELÉM  
2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

---

F825e Franco, Bianca Suelem do Nascimento

O engajamento no teletrabalho dos servidores do Tribunal Regional da Oitava Região / Bianca Suelem do Nascimento Franco. - 2022.  
88f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos da Amazônia, Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos.

1. Teletrabalho. 2. Administração pública. 3. Administração de pessoal.  
I. Mattos, Carlos André Corrêa de, *orient.* II. Título.

---

CDD 331.25

BIANCA SUELEM DO NASCIMENTO FRANCO

**O ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL  
REGIONAL DA OITAVA REGIÃO**

**Aprovada em:** 04/04/2022.

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Orientador (PPGGP-UFPA)

Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes  
Examinador Interno (PPGGP-UFPA)

Prof. Dr. Anderson Roberto Pires e Silva  
Examinador Externo (FACICON-UFPA)

BELÉM  
2022

*Às minhas mães, Leonor e Daniele.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter restaurado a minha fé a cada dificuldade enfrentada durante a minha caminhada.

Aos cientistas e às instituições de pesquisa, por fazerem a diferença e garantirem a todos nós, através da ciência, uma dose diária de esperança com o desenvolvimento de vacinas, especialmente, a de COVID-19.

À Universidade Federal do Pará (UFPA), por proporcionar a oportunidade ímpar de viver o mundo acadêmico e profissional. O acesso à universidade pública, gratuita e de qualidade é um privilégio inestimável.

Ao meu orientador e amigo, professor Dr. Carlos André Corrêa de Mattos, agradeço pela confiança, dedicação e apoio durante os anos de parceria.

A todos os professores das escolas públicas municipais e estaduais por onde passei, os meus sinceros agradecimentos pelo esforço e dedicação.

Às minhas mães, Leonor e Daniele, pelo amor, apoio e incentivo.

Ao meu companheiro e amigo, Ícaro Saraiva Laurinho, agradeço pelo apoio nas batalhas diárias e, principalmente, por acreditar todos os dias nos meus sonhos.

Aos amigos, familiares e colegas de trabalho da CODEM e da Universidade que fizeram parte de alguma forma deste árduo percurso.

A todas as mulheres que vieram antes de mim à universidade e a todas aquelas que nunca estiveram em uma escola, mas batalharam igualmente dentro da sua realidade para que outras mulheres ocupassem mais espaço na sociedade.

## RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar a intensidade do engajamento entre servidores que atuam no teletrabalho normativo do Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região, além de identificar as características desse ambiente e as mudanças causadas pelo ato de “teletrabalhar” na rotina dos profissionais que atuam na justiça do trabalho. A literatura aponta que a inserção do teletrabalho na Administração Pública brasileira surge com o propósito de alcançar melhores resultados organizacionais, provocando transformações que afetam as organizações, trabalhadores e sociedade. Desse modo, compreender como os teletrabalhadores têm reagido no contexto do teletrabalho, a partir do equilíbrio das demandas e recursos do teletrabalho, e suas consequentes implicações no engajamento e na saúde psicossomática, torna-se um diferencial para alcançar melhores resultados organizacionais e a promoção de um ambiente laboral saudável. A aplicação de *survey* quali-quantitativa contou com 61 servidores em amostragem não probabilística por acessibilidade e utilizou a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-09). O tratamento de dados envolveu técnicas descritivas, multivariadas e análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa permitiram classificar os respondentes em quatro diferentes grupos: dois apresentaram escores muito altos (53%) e altos (28%) de vigor, dedicação e absorção, enquanto outros dois grupos apresentaram escores medianos (16%) e baixíssimos (2%) de engajamento no trabalho. As conclusões demonstram a necessidade de intervenção no ambiente laboral, visando ao equilíbrio entre os recursos e demandas que atingem os grupos com baixo engajamento, tendo em vista o risco de desenvolverem estresse crônico e, consequentemente, *burnout*. No mesmo sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que garantam a manutenção do engajamento nos demais grupos.

**Palavras-Chave:** Engajamento no Trabalho; Teletrabalho; *Job-Demands Resources*; Flexibilização do Trabalho; Inovação.

## ABSTRACT

This research aimed to study the intensity of engagement among civil servants who work in normative telework at Regional Labor Court of the Eighth Region, in addition to identifying the characteristics of this environment and changes caused by the act of “teleworking” in the routine of Labor Justice professionals. Literature points out that the insertion of telework in the Brazilian Public Administration starts with the purpose of achieving better organizational results, causing transformations that affect organizations, workers and society. In this way, understanding how teleworkers have reacted in the context of telework, based on the balance of telework demands and resources, and its consequent implications for engagement and psychosomatic health, becomes a differential to achieve better organizational results and the promotion of a healthy work environment. The application of a qualitative-quantitative survey involved 61 employees in non-probabilistic accessibility sampling and used the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-09). Data processing involved descriptive and multivariate techniques and content analysis. The survey results allowed the respondents to be classified into four different groups: two had very high (53%) and high (28%) scores for vigor, dedication and absorption, while two other groups had medium (16%) and very low scores (2%) of engagement at work. The conclusions demonstrate the need for intervention in the work environment, aiming the balance between resources and demands that affect groups with low engagement, in view of the risk of developing chronic stress and, consequently, burnout. In the same sense, it is necessary to develop strategies that guarantee the maintenance of engagement in other groups.

**Keywords:** Work Engagement; Telework; Job Demands Resources; Work Flexibility; Innovation.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01– Conceitos de Teletrabalho.....	25
Quadro 02– Categorias de Teletrabalhadores.....	26
Quadro 03– Dimensões do Engajamento no Trabalho.....	29
Quadro 04– Recursos e Demandas do trabalho.....	34
Quadro 05– Dificuldades na Adaptação do ambiente laboral.....	43
Quadro 06– Benefícios do Teletrabalho.....	44
Quadro 07– A relação entre os horários do teletrabalho e presencial.....	45
Quadro 08– Comunicação com os Teletrabalhadores.....	45
Quadro 09– Desafios Identificados pelos entrevistados.....	46
Quadro 10– Vantagens para o Teletrabalhador .....	54
Quadro 11– Desvantagens para o Teletrabalhador.....	55
Quadro 12– Vantagens do Teletrabalho para as organizações.....	55
Quadro 13– Desvantagens do Teletrabalho para as organizações.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01– Perfil dos Entrevistados .....	41
Tabela 02– Validade convergente .....	47
Tabela 03– Validade discriminante .....	48
Tabela 04– Análise Descritiva e Correlacional .....	49
Tabela 05– Determinação do número de agrupamentos (regra da parada) .....	50
Tabela 06– Características dos grupos .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01– Dendrograma .....	51
Figura 02– Características dos Trabalhadores Engajados .....	59
Figura 03– As dez Estratégias para a Promoção do Engajamento .....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça Do Trabalho
<i>JDR</i>	<i>Job Demands Resources</i>
SERPRO	Serviço de Processamento de Dados
TCU	Tribunal de Contas da União
TICS	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1</b>	<b>Problemática</b> .....	16
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	17
1.2.1	Objetivo geral .....	17
1.2.2	Objetivos específicos .....	17
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	17
<b>1.4</b>	<b>Organização da dissertação</b> .....	19
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Teletrabalho</b> .....	21
2.1.1	Origem e contextualização.....	21
2.1.2	Definições e categorias.....	24
2.1.3	Experiências no setor público.....	26
<b>2.2</b>	<b>Engajamento no trabalho</b> .....	28
2.2.1	Origem e definições.....	28
2.2.2	As Implicações do engajamento .....	30
2.2.3	O modelo <i>Job Demands Resources</i> .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	36
<b>3.1</b>	<b>Classificação da pesquisa</b> .....	36
<b>3.2</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	36
<b>3.3</b>	<b>Tratamento de dados</b> .....	37
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	40
<b>4.1</b>	<b>O Teletrabalho normativo</b> .....	40
4.1.1	O Perfil do teletrabalhador.....	40
4.1.2	A caracterização do teletrabalho: aspectos gerais .....	41
<b>4.2</b>	<b>A validade dos construtos (uwes-9)</b> .....	46
<b>4.3</b>	<b>Análise descritiva: engajamento no teletrabalho</b> .....	48
<b>4.4</b>	<b>Análise de agrupamentos</b> .....	49
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	53
<b>5.1</b>	<b>Implicações e desafios do teletrabalho</b> .....	53
<b>5.2</b>	<b>O engajamento entre os teletrabalhadores</b> .....	58
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65

<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO A - DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO B - RELATÓRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO C- DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As crescentes demandas da sociedade têm exigido maior capacidade de resposta aos usuários do serviço público. Desta forma, cresce o interesse por inovações tecnológicas e processuais que contribuam para resolução de problemas, aumento da produtividade e melhora dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, destaca-se o teletrabalho como uma modalidade de execução flexível do trabalho baseado em tecnologias (ROCHA; AMADOR, 2018; O'KEEFE *et al.*, 2016).

A utilização do teletrabalho no serviço público brasileiro está associado à inserção das inovações, à busca por redução de custos, ao aumento da produtividade, à satisfação das pessoas com o trabalho, à qualidade de vida e ao atendimento das demandas emergentes diante das limitações de recursos humanos e orçamentários (SILVA, 2014; SILVA, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Popular no mundo acadêmico e organizacional (ALLEN *et al.*, 2015), o teletrabalho surge como resposta às mudanças econômicas, políticas e sociais da sociedade (ADERALDO *et al.*, 2017). Na administração pública, está envolto no contexto da introdução de melhores condições de trabalho aos servidores públicos (VRIES *et al.*, 2019). Desde o início da crise provocada pelo coronavírus, ele tem sido utilizado como peça fundamental para a garantia dos serviços públicos e privados.

Diversas implicações organizacionais, comportamentais e psicológicas decorrem do teletrabalho, incluindo melhoria da qualidade de vida, redução do estresse e maior satisfação com o trabalho, assim como as fragilidades relacionadas à redução da interação, perda de vínculo com a organização, sensação de isolamento, excesso de jornada e problemas de saúde física e mental (HAU; TODESCAT, 2018; COSTA, 2007; PÉREZ *et al.*, 2002; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020; BOONEN, 2003; NOGUEIRA; PATINI, 2012; TREMBLAY; THOMSIN, 2012).

O teletrabalho promove mudanças que afetam diretamente o ambiente de trabalho e as pessoas, podendo gerar engajamento ou exaustão no indivíduo. O engajamento é definido como um estado mental positivo que implica a presença de vigor, dedicação e absorção no trabalho, sendo um indicador de bem-estar laboral que permite reconhecer se os trabalhadores têm relação física, cognitiva e emocional com seus papéis de trabalho (BAKKER, 2011). Por outro lado, a exaustão, dimensão de tensão central do *burnout*, refere-se ao esgotamento da energia emocional e mental (BAKKER, 2014).

Nesta perspectiva, os resultados da pesquisa de Sardeshmukh *et al.* (2012) destacam aspectos da transformação cognitiva, que altera a forma como os indivíduos percebem e realizam o trabalho, gerando implicações na exaustão e no engajamento. No mesmo sentido, pesquisa de Brummelhuis *et al.* (2012) sugere a possibilidade de que essas “novas formas” de executar o trabalho tenham relação positiva com engajamento e negativa com a exaustão.

Nessa lógica, a compreensão acerca de como os teletrabalhadores estão conectados ao trabalho torna-se uma busca importante na medida em que crescem o interesse e o número de trabalhadores vinculados à modalidade no serviço público. Assim, o presente estudo buscou compreender o engajamento dos teletrabalhadores normativos da Justiça do Trabalho da Oitava Região (TRT8).

### **1.1 Problemática**

A popularização e a inserção das tecnologias no âmbito organizacional provocaram transformações nas formas de realizar trabalho ao longo dos anos. O teletrabalho está instalado nas organizações públicas brasileiras desde 2006 com um projeto piloto do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, Receita Federal em 2010, Advocacia Geral da União (AGU) em 2011 e tem sido recorrentemente associado a resultados organizacionais positivos (ANTUNES; FISCHER, 2020).

Esta pesquisa foi conduzida no Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região (TRT8), organização pública com circunscrição nos Estados do Pará e Amapá, sediada na cidade de Belém. Segundo os dados da Comissão da Gestão de Teletrabalho (2020), são cerca de 162 trabalhadores normativos no teletrabalho através da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 227/2016, Resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) nº 151/2015 e Resolução TRT8 nº 34/2018 do Tribunal Regional do Trabalho, 2020.

Os estudos (SARDESHMUKH *et al.*, 2012; TEN BRUMMELHUIS *et al.*, 2012; VRIES *et al.*, 2019) apontam que as novas formas de realizar o trabalho, entre as quais está o teletrabalho, têm impactado trabalhadores e organizações em diferentes perspectivas. Ressalta-se que as mudanças no processo de trabalho ocasionadas pelo uso das tecnologias têm promovido alterações na percepção dos indivíduos sobre o ambiente laboral, impactando diretamente os recursos e as demandas



associadas ao trabalho (SARDESHMUKH *et al.* 2012), além de impactar a saúde dos trabalhadores quanto a 1) problemas muscoesqueléticos; 2) isolamento e depressão; 3) estresse; e 4) sobrecarga de trabalho e outros. Apesar disso, as evidências sugerem que os benefícios do teletrabalho são mais significativos no caso da saúde (TAVARES, 2017, p.33).

Desse modo, a presente pesquisa buscou reunir elementos capazes de compreender o engajamento dos trabalhadores normativos do Tribunal Regional do Trabalho da oitava região, respondendo à seguinte questão: Qual a intensidade do engajamento entre os servidores do teletrabalho normativo? Esta pesquisa considera, entre outros aspectos, as características, peculiaridades e implicações para o bem-estar no trabalho, especificamente no que tange ao engajamento, com base no equilíbrio das demandas e recursos do trabalho do modelo *Job Demands Resources* (JDR).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a intensidade do engajamento entre servidores que atuam no teletrabalho normativo do Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar o perfil dos teletrabalhadores normativos do TRT8;
- b) Descrever as características do teletrabalho no TRT8; e
- c) Identificar as características do engajamento no trabalho entre os teletrabalhadores do TRT8.

## **1.3 Justificativa**

O cenário desafiador do aumento da competitividade, aumento da cobrança por resultados, redução de custos, globalização e utilização de novas tecnologias, também é enfrentado pelas organizações públicas. Assim, a reconfiguração das estruturas de trabalho e a inserção de inovações que gerem melhores resultados tornaram-se temas indispensáveis para a gestão, a academia e a sociedade.

No contexto de Amazônia, a execução do teletrabalho precisa ser cautelosamente avaliada, pois, segundo pesquisa de Góes, Martins e Nascimento realizada pelo IPEA (2020) no Pará, apenas 16% das vagas de emprego têm capacidade de ser realizadas remotamente, ocupando o 26º lugar no *ranking* no Brasil. Acrescenta-se que os demais Estados da Amazônia Legal também mostram pouca capacidade de utilização das TICs e de internet para teletrabalhar.

De forma geral, as inovações no setor público surgem com a finalidade de desenvolver novas estratégias de gestão e ampliação da capacidade de resposta às demandas. Para Oliveira (2019), a inserção das inovações tecnológicas como o teletrabalho tem viabilizado redução de custos, busca por melhor qualidade de serviços prestados e aumento da produtividade dos servidores, entretanto têm causado mudanças que afetam o trabalho, a cultura organizacional e os trabalhadores.

Assim, o presente estudo é oportuno, pois visa a compreender como os indivíduos que atuam no regime do teletrabalho estão vinculados à organização e como esses profissionais têm sido impactados pelo novo contexto de trabalho. Segundo Santos *et al.* (2019), estar psicologicamente vinculado ao trabalho, com plena disposição e foco na execução do seu papel, se tornou efeito diferencial para as organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas.

Além disso, mostra-se relevante, dada a capacidade que o engajamento tem para impactar positivamente indivíduos, organizações e sistema de gestão de pessoas (FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2017). Compreender o engajamento no TRT8 contribui para fortalecer as bases para a promoção do engajamento no âmbito público, promovendo, por conseguinte, maior desempenho organizacional e melhor qualidade de saúde mental e psicossomática (SCHAUFELI, 2012; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Diante do exposto, a presente pesquisa buscou compreender a intensidade do engajamento dos teletrabalhadores normativos do TRT8 no que tange à presença de vigor, dedicação e absorção através da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Para interpretar o ambiente laboral, foi utilizado o modelo teórico JDR, que compreende esse ambiente segundo dois processos: o primeiro, energético, relacionado às demandas do trabalho, o segundo, motivacional, vinculado aos recursos, destacando-se neste contexto que o JDR pode ser utilizado como elemento preditor do engajamento (SARDESHMUKH *et al.*, 2012).

Dessa forma, a pesquisa contribui para os conhecimentos teóricos no campo da administração pública pelo reconhecimento dos aspectos positivos e negativos do ambiente de teletrabalho, sem encará-los na perspectiva dual, e como eles podem impactar a exaustão e o engajamento entre os profissionais, diferenciando-se, portanto, das pesquisas anteriores por compreender o ambiente de teletrabalho pela alocação das demandas e dos recursos do trabalho.

Para o TRT8, o estudo contribui com o reconhecimento da força de trabalho dos teleservidores em regime de teletrabalho normativo e possibilita o desenvolvimento de políticas institucionais, projetos e grupos de trabalho que potencializam os efeitos positivos do teletrabalho, mitigando problemas e equilibrando recursos e demandas associados, além de contribuir para identificação do padrão de engajamento entre esses profissionais, o que pode potencializar o desenvolvimento de ações que promovam um ambiente laboral saudável.

#### **1.4 Organização da dissertação**

O presente projeto de dissertação foi organizado em cinco seções, compreendendo introdução, revisão da literatura e metodologia, discussão dos resultados e conclusão. A introdução contextualiza o teletrabalho no serviço público, destacando-o como inovação organizacional que visa aumentar a capacidade de respostas aos usuários diante do cenário de crescentes demandas, recursos escassos e alta expectativa do cidadão, além de avaliar os desafios e implicações para a organização e os trabalhadores.

A problemática apresenta como aspecto central a mudança de avaliação dos indivíduos sobre o mundo do trabalho e os impactos que o teletrabalho pode gerar para pessoas e organizações, dando enfoque principal ao engajamento e à exaustão causados pela reconfiguração do trabalho neste contexto. Na sequência, são apresentados os objetivos geral e específico da pesquisa, assim como a justificativa, com abordagem sobre a importância para trabalhadores e organizações.

A revisão de literatura está dividida em duas subseções: Teletrabalho e Engajamento. A primeira tem como foco caracterizar a amostra pesquisada com base no levantamento de estudos que possam contextualizar, descrever, diferenciar, classificar os teletrabalhadores, contrastar resultados e apresentar experiências no setor público, especialmente nos Tribunais, a fim de garantir uma visão ampliada do

setor pesquisado, revelando principalmente as implicações e desafios da modalidade. A segunda visa a descrever a teoria de fundo desta pesquisa, para tanto, apresenta o engajamento através dos principais estudos, posteriormente, faz a inserção das definições, parâmetros e o reconhecimento das dimensões que constituem o constructo. Na sequência, são descritas as implicações organizacionais que, indispensáveis para os fins desta pesquisa, revelam, principalmente, as potencialidades organizacionais, impactos psicológicos e comportamentais do engajamento neste ambiente. Adiante, o modelo JDR é inserido para interpretação e avaliação do ambiente laboral a partir das demandas e recursos do trabalho e consequentemente de suas implicações no engajamento.

A terceira tem o intuito de apontar os passos metodológicos para responder ao problema de pesquisa definido neste estudo, pela classificação da pesquisa quanto ao tipo, natureza e objetivos. Sequencialmente, são apresentados o universo e a amostra a serem pesquisados, por fim, a estratégia para o tratamento de dados oriundos do questionário nas três etapas. A primeira etapa utilizou estatística descritiva para o tratamento de dados, a segunda utilizou mecanismos qualitativos para tratamento de dados e a terceira contou com mecanismos paramétricos de tratamentos dos dados do constructo de engajamento.

A a apresentação e a discussão dos resultados têm como objetivo central apresentar, comentar, interpretar os dados identificados pela pesquisa em tela, correlacionando-os com as demais pesquisas apresentadas ao longo do referencial. Para tanto, esta seção compreende três subseções: a primeira apresenta os dados dos entrevistados, a segunda subseção apresenta os dados oriundos da segunda fase do mesmo questionário vinculados aos aspectos do teletrabalho e a terceira está vinculada ao engajamento no teletrabalho.

A última seção foi destinada às considerações finais. Nesta parte do presente relatório de pesquisa, destacam-se os principais aspectos identificados ao longo do tratamento de dados, assim como vislumbra apresentar mecanismos que contribuam para a promoção de um ambiente laboral saudável no ambiente estudado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Teletrabalho

#### 2.1.1 Origem e Contextualização

Conceitualmente o termo *Telecommuting*, *Telework* ou teletrabalho foi introduzido na literatura nos anos de 1976 com a publicação do livro intitulado *The telecommunications transportation trade-off*, escrito pelo norte-americano Jack Nilles (BOONEN, 2003; SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Steil e Garcia (2001) apontam Jack Nilles (1973) como propulsor do teletrabalho. O teletrabalho caracteriza-se pela execução do trabalho em ambiente diferente dos limites físicos da organização (GOLDEN; GAJENDRAN, 2018).

Acontecimentos como a crise do petróleo nos anos de 1970, a reestruturação do modelo produtivo, a reestruturação do capital, o aumento dos fluxos de trânsito das cidades e o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho provocaram transformações na sociedade, nas estruturas organizacionais e no mercado de trabalho (COSTA, 2007; ADERALDO *et al.*, 2015). Entre os aspectos oriundos dessas mudanças, destaca-se a aderência das organizações aos novos modelos de organização do trabalho.

Nas organizações, a rigidez da fixação do tempo e o espaço, garantidos pelo modelo de produção taylorista e fordista, no modelo de produção em massa, com ênfase do controle das tarefas, foram substituídos por horários flexíveis, escritórios sem muros e gestão por resultados, que caracterizam o teletrabalho e demarcam para a sociedade contemporânea a organização de novos arranjos de trabalho, tendo em vista as tecnologias e informações atualmente disponíveis (DE MASI, 2004).

O teletrabalho se apresenta como modelo de flexibilização que contribui para redução de custos de infraestrutura, aumento da competitividade e enfrentamento de mazelas sociais (BOONEN, 2003). O conceito de teletrabalho vincula-se à sociedade da informação em virtude da globalização, aumento da competitividade nos mercados, avanço e popularização dos computadores e desenvolvimento das telecomunicações, que viabilizaram processos flexíveis de gerenciamento de trabalhadores (BOONEN, 2003; ROCHA; AMADOR, 2018).

Conforme Kugelmass (1996) e Oliveira e Pantoja (2018), o caso da Companhia Estrada de Ferro Penn em 1857 nos Estados Unidos se apresenta comumente como pioneiro na modalidade de flexibilização, pois a empresa fazia o gerenciamento a distância dos trabalhadores do sistema privado de telégrafos, assim como o gerenciamento descentralizado de suas operações.

Em outra perspectiva, Rocha e Amador (2018) citam que a produção das indústrias têxteis, de calçados e de vestuários nos anos de 1960 e 1970, no domicílio dos trabalhadores, poderia ser considerada uma experiência de flexibilidade organizacional. Contudo essas experiências não podem ser entendidas como a flexibilização empregada nas organizações contemporâneas, dado que, no teletrabalho, há “mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs<sup>11</sup>” (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 217).

Aspectos como autonomia e flexibilidade são recorrentemente apontadas como características do arranjo de teletrabalho (ADERALDO *et al.*, 2017; SARDESHMUKH *et al.*, 2012; GOLDEN; GAJENDRAN, 2018; ABBAD *et al.*, 2019) apresentadas como questão fundamental da modalidade. Segundo Allen *et al.* (2015), a flexibilidade física e temporal vinculada ao teletrabalho permite aos trabalhadores maior capacidade de alternância de papéis profissionais e familiares, mas também pode implicar maiores interrupções e distrações no desempenho desses papéis.

Em contraposição à lógica de maior autonomia e flexibilidade inerente ao regime de teletrabalho, Abbad *et al.* (2019) apontam que a atuação dos teletrabalhadores é menos autônoma e complexa, se comparada aos trabalhadores convencionais. Segundo as autoras, o teletrabalho é mais rígido quanto aos controles e metas, assim como demanda menor exposição a tarefas não urgentes e imprevisíveis. Para as organizações, o aumento da flexibilidade e da autonomia pode implicar menor agilidade e adaptabilidade (BOEL *et al.*, 2013).

A flexibilização inerente ao teletrabalho pode gerar o que Silva (2018) aponta como *presenteísmo*, em que a flexibilização se transforma em trabalho em tempo integral, assim o trabalhador tem dificuldade de visualizar as fronteiras entre o trabalho e a vida, ainda que em situações adversas. Nessa perspectiva, Barros e Silva (2010) ressaltam que essa relação pode gerar prejuízos à saúde do trabalhador e,

---

<sup>11</sup>TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação.

consequentemente, à qualidade de vida no trabalho, demonstrando assim necessidade de melhor divisão do tempo destinado exclusivamente ao trabalho.

Outro aspecto se refere à redução da exposição do teletrabalhador ao meio ambiente organizacional. Koppman e Gupta (2014) ressaltam o ambiente informal do trabalho como fonte valiosa de compartilhamento de informações e troca de ideias informais e espontâneas do escritório. Boel *et al.* (2013) afirmam que os mais jovens perdem a oportunidade de aprender pela observação e pelas narrativas informais dos colegas mais experientes.

O modelo de teletrabalho caracterizado pela virtualização do tempo e do espaço, em razão do uso dos *softwares* e da internet, permite a realização do trabalho a qualquer hora e lugar (ROCHA; AMADOR, 2018; O'KEEFE; CAUFIELD; WHITE, 2016; COSTA, 2013; BOEL *et al.*, 2013) e se apresenta como mecanismo importante no alcance geográfico de recursos humanos. Assim, tornam-se cada vez mais fluidas as barreiras entre organizações e trabalhadores, bem como são transformadas as formas de operar, gerir e executar as tarefas dos trabalhadores (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; ADERALDO *et al.*, 2017; ROSENFELD; ALVES, 2011; STEIL; GARCIA, 2001).

Boel *et al.* (2013) acrescentam que, além das barreiras físicas e geográficas, recorrentemente mencionadas, a natureza do trabalho, o papel e o envolvimento dos indivíduos nos processos relacionados ao trabalho, as formas de gerenciar e operar o trabalho foram transformadas nessa modalidade de atuação. Desse modo, novos desafios são identificados, em diferentes perspectivas, que impactam as organizações, os gestores, os trabalhadores e a sociedade (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Historicamente o teletrabalho foi associado ao desenvolvimento de atividades complexas, ou seja, atividades que demandam maiores recursos cognitivos (GOLDEN; GAJENDRAN, 2018). Assim essa face da flexibilização do trabalho ocorria, principalmente, para trabalhadores que já ocupavam posições de privilégios no mercado de trabalho (FELSTEAD *et al.*, 2002; VAN DEN BROEK; KEATING, 2011).

Kugelmass (1996) relaciona o teletrabalho com atividades cognitivas e complexas. O autor afirma que o modelo seria ideal para maior produtividade desses trabalhadores. Diferentemente, Rosenfield e Alves (2011) ressaltam que a modalidade tem fácil aderência aos postos de trabalho que desenvolvem tarefas previamente estruturadas e definidas. Naturalmente, algumas atividades em razão de suas

características e finalidades podem ser mais facilmente adaptadas para o contexto virtual (ALLEN *et al.*, 2015).

*[...] Professions that rely on telephones, computers and other communication technology devices are strongly related to the potential performance by telework. Some professions have intrinsic features that make them better suited to being performed through telework, such as management and specialised professionals (TAVARES, 2017, p.32).*

As pesquisas sobre o teletrabalho aumentaram significativamente a partir dos anos 1980, e a maioria tem foco nos impactos do teletrabalho nas pessoas, nas famílias e nas organizações (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019), além disso, sofrem problemas de generalizações, seja pelas amostras utilizadas nas pesquisas (PÉREZ *et al.*, 2002) ou pela natureza das relações de trabalho do país ao qual se refere (EUROFOUND; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2017). Belager *et al.* (2013) apontam que a literatura do teletrabalho é oriunda de diversos campos de estudos como gestão, psicologia, sistema de informação e outros.

O neologismo telemática, presente nas pesquisas sobre teletrabalho, está associado às atividades de manipulação e utilização das informações pela combinação de fatores que incluem, principalmente, a utilização computadores e tecnologias de informação e comunicação (SILVA, 2018). Esse termo foi criado para tratar da união das tecnologias de informação e telecomunicações, hodiernamente o termo foi substituído na literatura por TICs (LEMESLE; MAROT, 1994 *apud* FREITAS, 2008).

Diferenças socioculturais, econômicas, normativas e organizacionais podem mudar a forma como essa modalidade de flexibilização do trabalho é implementada, aceita e reconhecida. Por isso, para os fins desta pesquisa, o teletrabalho pode ser compreendido como atividade profissional desenvolvida de maneira remota tendo como base de funcionamento as TICs e a *internet*. E nessa perspectiva, o teletrabalhador é o profissional que atua em regime de teletrabalho, sendo esse indivíduo vinculado ou não a uma organização.

### 2.1.2 Definições e categorias

Embora não haja definição unânime para o teletrabalho, as diferenciações são possíveis à medida que as características inerentes à modalidade são definidas.



Alguns aspectos podem facilitar a compreensão de maneira ampla, incluindo o local de execução do trabalho, a frequência com a qual ele ocorre, a intensidade do trabalho baseado em TICs (EUROFOUND; ILO, 2017). Alen *et al.* (2015) ressaltam que esses aspectos são recorrentemente tangenciados pelas definições apresentadas pela literatura.

Segundo Van den Broek e Keating (2011), o termo teletrabalho é apresentado na literatura nacional e internacional com diversas nomenclaturas, causando, inclusive, certa “confusão” com a utilização dos termos relacionados. Os mais mencionados são telecommutação (*telecommuting*), trabalho a distância ou trabalho remoto (*remote working*), trabalho em casa (*homeworking ou home office*). A utilização destes termos exige cautela, pois podem apresentar diferenciações, podendo ambos ser compreendidos no português como teletrabalho (ROCHA; AMADOR, 2018). O teletrabalho é condicionante do trabalho remoto, ambos são categorias do modelo de flexibilização do trabalho das organizações contemporâneas (NOGUEIRA; PATINI, 2012). A seguir, alguns conceitos sobre o teletrabalho são apresentados no Quadro 01.

**Quadro 01:** Conceitos de Teletrabalho

Autor	Definição
Costa (2013, p.1)	“O teletrabalho pode ser considerado a iniciativa gerencial que põe em prática, de maneira mais contundente, o afastamento indivíduo-organização”
Eurofound e Ilo (2017, p.3)	“Teletrabalho pode ser definido como o uso de TIC como <i>smartphones, tablets, laptops e/</i> ou computadores de mesa para realizar trabalhos fora das instalações do empregador”
Allen, Golden e Schockley (2015, p.44)	“O teletrabalho é uma prática de trabalho na qual os trabalhadores substituem uma parte das horas normais de trabalho (variando de algumas horas por semana a tempo inteiro) para trabalhar longe de um centro local de trabalho – geralmente, principalmente de casa – usando tecnologia para interagir com os outros, conforme necessário para conduzir o trabalho”.
Pérez, Sánchez e Carnicer (2002, p. 775)	“O teletrabalho é uma maneira alternativa de organizar o trabalho que integra duas fontes de vantagem competitiva: os Recursos Humanos da própria empresa e as novas Tecnologias de Informação e Comunicação”.
Conselho Nacional de Justiça (Resolução Nº 227 de 15/06/2016)	“Teletrabalho é uma modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos”.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Nessa linha, Wojcak *et al.* (2016) estabeleceram três tipologias e ou categorias para o teletrabalho, tendo como referência o local em que ele é executado. Entre essas categorias de trabalho estão: (1) teletrabalho em *Home Office* (escritório em casa); (2) teletrabalho em Centros Satélites; e (3) teletrabalho na rua. Todas as categorias têm como base a maior flexibilização ocasionada pelo uso e disponibilidade das TICs, *internet* e ferramentas como *notebooks*, *laptops* e *smartphones*.

Outro aspecto utilizado para classificação dos teletrabalhadores é o tempo dedicado ao trabalho na modalidade teletrabalho, que pode ocorrer de maneira integral ou parcial, havendo, nessa relação, determinação do *status* do teletrabalhador. Vale destacar que esse *status* pode mudar temporariamente para garantir o melhor desempenho no trabalho (WOJCAK *et al.*, 2016).

A dificuldade na avaliação e definição das tipologias e ou modelos ocorre em razão da diversidade de definições e suposições que as pesquisas realizam (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). Com bases nos achados da literatura anteposta, Rosenfield e Alves (2011) propuseram seis tipologias e ou categorias nas quais é possível agrupar os teletrabalhadores para diferenciá-los pelo regime em que atuam, conforme apresentado no Quadro 02

**Quadro 02:** Categorias de teletrabalhadores

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Trabalhador em <i>Home Office</i>	Executa as atividades em casa pelo uso de Tecnologias.
Trabalhador de escritórios satélites	Atua em escritórios descentralizados ou “extensões” da empresa a que o teletrabalhador é vinculado.
Trabalhador de telecentros	Trabalha em espaços que podem ser compartilhados por várias empresas, para garantir proximidade entre o trabalhador e o escritório.
Trabalhador móvel	Desenvolve suas atividades em regime de constantes viagens, visitas ou mudanças, logo, não há fixação de lugar.
Trabalhador de empresa remota ou <i>off-shore</i>	Trabalha em escritórios satélites distribuídos pelo mundo (recorrentemente em associação com locais com mão de obra barata) que podem ser terceirizados ou não.
Trabalhador informal ou teletrabalho misto	Atua através de acordo feito com o empregador.

**Fonte:** Rosenfield e Alves (2011).

### 2.1.3 Experiências no setor público

Para o serviço público, o teletrabalho resulta de diretrizes mais modernas e eficientes que podem se refletir em melhor qualidade e rapidez nos serviços prestados

aos usuários (BOONEN, 2003; FREITAS, 2008; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). Resultados dos estudos Filardi, Castro e Zanini (2020) apontam que as ações que visem a desenvolver práticas de gestão no teletrabalho no setor público devem estar concentradas em articular vida privada e profissional, infraestrutura, tecnologia e suporte psicológico, assim como desenvolver ferramentas de gestão e controle para dar suporte à gestão imparcial dos teletrabalhadores.

Estudo de Silva (2017) sobre a implementação do teletrabalho no Supremo Tribunal de Justiça (STJ) identificou os impactos da implementação do teletrabalho através de uma abordagem qualitativa que no modelo significou aumento da produtividade pelo uso das metas e economia de recursos físicos e materiais. Os resultados acrescentam que, para o teletrabalhador, há economia de tempo, melhora na qualidade de vida, aumento da autonomia, maior tempo para atividades em família, em contraponto, há aspectos como o isolamento social e problemas com a lentidão e queda do sistema como fragilidades. O estudo destaca que não há perda de comunicação entre os trabalhadores desse órgão, pois, segundo essa experiência, os respondentes se mantêm através das TICs (SILVA, 2017).

Estudo de Lima (2018) identificou que a adoção do arranjo teletrabalho contribui para ganhos nos tribunais e sociedade. Considerando uma abordagem qualitativa nos Tribunais de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e do Amazonas (TJA), o estudo identificou ganhos na qualidade de vida do servidor público e maior efetividade e expansão nos serviços de justiça. Além do exposto, o autor destaca que o modelo reflete bons resultados, mas precisa ser encarado como uma “mudança comportamental complexa e desafiadora” (LIMA, 2018, p.144).

Pesquisa de Almeida (2018), ao verificar a viabilidade da implementação no Tribunal de Contas do Ceará (TCE/CE), observou que o órgão apresenta aspectos positivos à implementação do arranjo, pois há uma estrutura descentralizada, programa de remuneração variável, manuais, procedimentos e outros mecanismos que facilitam a padronização das atividades do corpo técnico, havendo, dessa forma, condições culturais e estruturais para implementar o teletrabalho. O estudo identificou ainda quais cargos melhor se adaptam ao teletrabalho naquele órgão, estando, entre os achados, Analistas de Controle Externo e Técnicos de Controle Externo.

Os resultados de Leite e Muller (2017) sugerem que no Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) os servidores em teletrabalho estão mais satisfeitos. Dessa forma, implicam melhores resultados para a produtividade e absenteísmo. Ainda

conforme as autoras, a melhora na qualidade de vida foi evidenciada pela maior autonomia sobre os horários, menor necessidade de deslocamento e redução do estresse. No que tange aos desafios, os teletrabalhadores identificaram problemas relacionados à organização, controle e concentração durante as atividades profissionais, sentimentos negativos quanto ao isolamento, perda de contato com colegas e, conseqüentemente, redução do fluxo de ideias.

Leite e Muller (2017) destacam ainda que os desafios para implementar o teletrabalho na organização estão ligados diretamente à capacidade de introduzir uma cultura organizacional baseada em resultados que tenham por foco métricas de produtividade do servidor, isonomia entre os teletrabalhadores e não teletrabalhadores, assim como melhorias no processo de avaliação de desempenho.

## **2.2. Engajamento no trabalho**

### **2.2.1 Origem e Definições**

Os estudos sobre engajamento no trabalho estão alinhados ao desenvolvimento da psicologia positiva, tendo essa abordagem proposto uma visão ampliada da psicologia indo além dos estudos das patologias (PACINO; BASTIANELLO, 2014). A psicologia positiva tem *“focus of this paradigm is on human strengths and optimal functioning rather than on weaknesses and malfunctioning”* (STORM; ROTHMANN, 2003, p.2).

Anteriormente, a abordagem predominante na psicologia estava relacionada ao adoecimento dos indivíduos, tendo como eixo de estudos as psicopatologias, doenças, distúrbios e afins (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; MACHADO; PORTO-MARTINS; AMORIM, 2012). A inserção de uma abordagem centrada nas forças humanas e funcionamento ideal *“is considered to supplement the traditional focus of psychology on psychopathology”* (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 03).

Kahn (1990), no artigo *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, mencionou pela primeira vez as experiências pessoais e o contexto do trabalho como agentes capazes de influenciar o engajamento e sua ausência (SARTI, 2014; HUNTALA; TOLVANEN; MAUNO, 2014). Para o ambiente corporativo, o termo foi inserido por volta dos anos 1990 pela organização *Gallup* (SCHAUFELI, 2012).

Ademais, o trabalhador engajado mostra conexão física, cognitiva e emocional para com as atividades do trabalho; em contrapartida, o desengajado apresenta postura distante, desvinculada física, cognitiva ou emocionalmente durante o desempenho das suas funções no trabalho (SIMPSON, 2009). O engajamento se destaca, portanto, como um indicador de bem-estar ocupacional dos trabalhadores e organizações (BAKKER, 2011). Esse conceito não se confunde com outros conceitos como comprometimento, cidadania organizacional e satisfação com trabalho (MARKOS; SRIDEVI, 2010).

Para Kahn (1990, p. 694), o engajamento presume uma relação “física, cognitiva, emocional e mental”, que reflete um estado mental positivo de intenso prazer e conexão com as atividades laborais, e pode ser identificado pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al.*, 2002; MAGNAN *et al.*, 2016; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; STORM; ROTHMMAN), sendo estas dimensões descritas como comportamentais-energéticas, emocionais e cognitivas, respectivamente (SCHAUFELI, 2012).

O vigor refere-se à energia empregada nas atividades de maneira resiliente e persistente, enquanto a dedicação faz menção à relação psicológica que o indivíduo tem com o trabalho, representada, por exemplo, pelo entusiasmo e orgulho no trabalho, e a absorção está ligada à relação de conexão com o trabalho, que se apresenta, muitas vezes, pela perda de noção do tempo investido no trabalho (SCHAUFELLI *et al.*, 2002; MACHADO *et al.*, 2012; SARTI, 2014; HUNTALA, TOLVANEN; MAUNO, 2015; TARIS; YBEMA; BEEK, 2017). O Quadro 03 reforça o entendimento das dimensões de engajamento.

**Quadro 03:** Dimensões do Engajamento no Trabalho

<b>O vigor</b> é caracterizado por altos níveis de energia, resiliência mental, resistência à fadiga demonstrados pelo esforço e persistência diante das dificuldades enfrentadas no trabalho.
<b>A dedicação</b> é caracterizada pelo senso de significância, entusiasmo e orgulho no desempenho do seu papel no trabalho.
<b>A absorção</b> é caracterizada por estar feliz imerso no trabalho e, por isso, ter dificuldades em se desvincular dele.

**Fonte:** Storm e Rothmann (2003).

O engajamento foi descrito como polo oposto do *burnout* (MASLACH; LEITER, 1997 *apud* SHAUFELI; BAKKER, 2003; MACHADO *et al.*, 2012). Essa visão compreendia o engajamento segundo as dimensões de energia, envolvimento e eficácia organizacional, em contraste com as dimensões da síndrome de *burnout*

exaustão, cinismo e baixa eficácia organizacional (STORM; ROTHMANN, 2003; SCHAUFELI; SALANOVA; GONZALEZ-ROMA; BAKKER, 2002).

Entretanto, segundo estudos de Shaufeli e Bakker (2001), Shaufeli e Bakker (2003) e Storm e Rothmann (2003), por representarem estados psicológicos opostos, *burnout* e engajamento não podem ser avaliados no mesmo constructo, bem como não podem ser perfeitamente correlacionados, visto que a presença de um dos constructos não implica, automaticamente, a presença do outro (SALANOVA *et al.*, 2002). Adicionalmente, Bakker *et al.* (2014) descrevem os constructos de *burnout* e engajamento como distintos, independentes e negativamente relacionados.

A síndrome de *burnout* apresenta-se em razão do estresse crônico causado pelo ambiente de trabalho (SCHAUFELI, 2002). Esse estado mental negativo é ocasionada pela exaustão emocional, pela despersonalização consequente dessas relações, de forma que os indivíduos perdem a capacidade de desenvolver uma relação sensível com os outros, por consequência, ocorrem distanciamento mental e emocional do trabalho e baixa eficácia organizacional, que gera sentimentos de ineficácia e incompetência, que prejudicam o desempenho no trabalho (SCHAUFELI; SALANOVA; GONZALEZ-ROMA; BAKKER, 2002; TARIS; YBEMA; BEEK, 2017).

Ressalta-se que os trabalhos sob a síndrome de *burnout* estão fortemente relacionados aos aspectos da saúde laboral, em razão do esgotamento físico e mental causado pela síndrome, enquanto os estudos de engajamento têm relação com a motivação (BAKKER; DEMEROUTI, 2011; SANZ-VERGEL, 2014). A motivação pode ser compreendida como a força motriz que dirige e orienta o comportamento humano (BOWDITCH; BUONO, 2015).

Bakker (2011) ressalta que o engajamento vai além de um reflexo de bem-estar no trabalho como aspecto da satisfação, visto que combina prazer, ativação e absorção. O autor ressalta que, apesar da aproximação com a teoria da motivação através da dedicação, o engajamento vai além, pois se refere também à cognição e afeto. Diferencia-se ainda dos *workholics*, que são fundamentalmente dominados por padrões de autoestima e aprovação compulsivos (SCHAUFELI, 2012).

### 2.2.2 As implicações do engajamento

O profissional engajado tem conexão física, cognitiva e emocional com o trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI, SALANOVA, GONZALEZ-ROMA; BAKKER, 2002; OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Dessa maneira, os indivíduos tendem a fazer

maiores investimentos no desenvolvimento das conexões com trabalho e, portanto, têm maiores chances de alcançar um desempenho superior em relação aos demais colegas (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

A literatura vincula os profissionais engajados a melhores resultados individuais e organizacionais (BAKKER *et al.*, 2014; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2017). Assim, cresce o interesse em discutir mecanismos que desenvolvam e mantenham a força de trabalho engajada diante dos desafios das organizações contemporâneas (PATI; KUMAR, 2011, MOURA *et al.*, 2014). Segundo Schaufeli (2012), os trabalhadores que apresentam tais características tendem também a ter melhor saúde mental e psicossomática.

Adicionalmente, destaca-se que o trabalhador engajado faz maiores investimentos no trabalho, isso ocorrendo porque há maior disponibilidade e proatividade para ultrapassar as fronteiras predeterminadas, conseqüentemente, esses trabalhadores tendem a ter maiores subsídios para protagonizar proativamente mudanças no ambiente de trabalho (BAKKER, 2011).

De Freitas e Charão-Brito (2017) destacam que entusiasmo, iniciativa e recursos internos para lidar com as exigências são características centrais dos profissionais engajados. Desse modo, entende-se o engajamento como estado afetivo-cognitivo persistente, relacionado à forma como o trabalhador percebe e realiza o trabalho e, portanto, não está conectado a atividades momentâneas, pessoas, eventos, objetos e outros (SCHAUFELLI *et al.*, 2002; MAGNAN *et al.*, 2016). Para Simpson (2009), o engajamento é aprimorado pela percepção afetiva do trabalhador sobre o seu próprio desempenho e sobre suas experiências com o trabalho.

Apesar de não haver um conjunto de técnicas ou recursos que garantam um conjunto de resultados específicos, pois cada ambiente laboral está envolto em um determinado contexto (PORTO-MARTINS *et al.*, 2013), compreende-se como importante a manutenção de um ambiente laboral saudável que seja propício à manutenção e propagação do engajamento, e entre os aspectos observáveis estão os colegas de trabalho já que as pessoas são canalizadoras de emoções, sejam elas positivas ou negativas (SARTI, 2014; HUNTALA *et al.*, 2015; LEE *et al.*, 2019).

Assim, o desenvolvimento de políticas de recursos humanos e o investimento nele realizado tornam-se fundamentais, porque tanto as práticas de recursos humanos quanto a qualidade da relação entre o líder-liderado influenciam o engajamento

(OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Na perspectiva de Lee *et al.* (2019), as estratégias para desenvolver e manter a força de trabalho engajada devem ter como objetivo central o reforço dos aspectos organizacionais positivos.

Os trabalhadores mostram maior engajamento à medida que percebem suas atividades como importantes, recebem informações sobre o desempenho nas tarefas e têm a oportunidade de empregar suas habilidades no trabalho (WAN *et al.*, 2018). Nesta acepção, Moura *et al.* (2014) acrescentam que há indícios de melhora no grau de eficácia, comprometimento e satisfação com o trabalho, bem como uma relação negativa e significativa com a intenção de rotatividade (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Freitas e Charão-Brito (2017) descrevem o engajamento como importante para os indivíduos em razão dos sentimentos de realização, satisfação e qualidade de vida no trabalho para as organizações. Os autores destacam também o melhor desempenho, dedicação e envolvimento. Para tanto, a compreensão e a identificação dos antecedentes e conseqüentemente do engajamento podem ocorrer através do modelo JDR, que permite a interpretação e a avaliação do ambiente tendo como referência dois elementos centrais: os recursos e as demandas do trabalho (TARIS *et al.*, 2017).

### 2.2.3 O Modelo *Job Demands-Resources*

O modelo teórico *Job Demands-Resources* (JDR) caracteriza o ambiente laboral com base nas demandas e nos recursos do trabalho (LEE *et al.*, 2019; SARTI, 2014; TARIS *et al.*, 2017), de modo que as altas demandas estão associadas ao comprometimento da saúde, e os altos níveis de recursos, à motivação e à produtividade (SHAUFELI; TAURIS, 2014).

O JDR é popular entre pesquisadores e organizações por seu caráter abrangente e flexível (SCHAUFELI, 2017). O modelo está centrado no equilíbrio dos aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais das demandas e dos recursos do trabalho (MOURA *et al.*, 2014; LEE *et al.*, 2019). O JDR tem como base as características do trabalho, características pessoais, liderança, bem-estar dos trabalhadores e resultados organizacionais (SCHAUFELI, 2017).

O modelo contribui para explicar os agentes estressores e motivacionais relacionados ao trabalho, de forma que as demandas estão vinculadas ao comprometimento da saúde e os recursos, à motivação. (DEMEROUTI; BAKKER,



2011; BAKKER; DEMEROUTI, 2014; MOURA *et al.*, 2014). Assim, presume-se que “*health and well-being result from a balance between positive (resources) and negative (demands) job characteristics*” (SHAUFELI; TARIS, 2014).

Nessa perspectiva, as demandas são custos físicos e psicológicos intrínsecos ao trabalho do qual dependem o emprego de esforço físico ou psicológico (cognitivo ou emocional) dos indivíduos, enquanto os recursos são meios para alcançar os objetivos do trabalho, reduzir os impactos das demandas inerentes às tarefas (custos físicos e psicológicos), estimular o crescimento, o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004; MOURA *et al.*, 2014; DEMEROUTI; BAKKER, 2011, BAKKER; DEMEROUTI, 2014).

Os estressores estão relacionados às demandas excessivas e à falta de recursos e podem desencadear resultados negativos na saúde, no desempenho, no absenteísmo e no comprometimento organizacional. Em outra perspectiva, os motivacionais vinculados à alta quantidade de recursos são impulsionadores de bem-estar e podem implicar baixa rotatividade, maior comprometimento organizacional, comportamento proativo ou extrafunção, maior segurança e, conseqüentemente, melhor desempenho no trabalho (SCHAUFELI, 2017; SHAUFELI; TARIS, 2014; BAKKER; DEMEROUTI, 2014; BAKKER *et al.*, 2014; MERCALI; COSTA, 2019).

Deste modo, as demandas podem causar desgastes dos recursos físicos e mentais do trabalhador, levando ao esgotamento da energia do indivíduo e ao desenvolvimento de problemas de saúde como a síndrome de *burnout* (DALANHOL *et al.*, 2017). Entre os exemplos de demandas, estão a sobrecarga de trabalho, o conflito interpessoal e a insegurança no trabalho, que podem implicar esgotamento, depressão, ansiedade em razão dos altos custos utilizados para responder às demandas vinculadas (SHAUFELI; BAKKER, 2004; SHAUFELI; TARIS, 2014, p. 00).

Complementarmente, ressalta-se que as demandas não implicam, necessariamente, uma relação negativa com o trabalho, pois podem ser identificadas como desafiadoras, logo, em certa medida, são importantes para manutenção do interesse dos indivíduos e conseqüente engajamento no trabalho (SCHAUFELI, 2017). Do mesmo modo, a importância dos recursos vai além da contraposição e respostas às demandas (BAKKER, 2011).

Entre os apontamentos da literatura, estão que os recursos atenuam os efeitos das demandas e implicam motivação intrínseca e extrínseca: a primeira refere-se aos estímulos no crescimento, aprendizado e conseqüentemente desenvolvimento

causado pelas altas quantidade de recursos do trabalho, e a segunda ocorre em razão da busca pelo alcance de metas, gerando, assim, melhores resultados (BAKKER, 2011). Na perspectiva de Lee *et al.* (2019), ocorre sobreposição dos recursos sobre as demandas do trabalho e o engajamento.

Segundo Bakker (2011), os recursos são importantes preditores de engajamento e se dividem em recursos de trabalho e pessoais. No mesmo sentido, Schaufeli (2012) exemplifica os recursos do trabalho como oportunidades de desenvolvimento, feedback de desempenho, autonomia, variedade de habilidades, liderança transformacional, justiça e apoio social de colegas e supervisores.

Schaufeli e Taris (2014) destacam os recursos pessoais como características psicológicas ou aspectos do “eu” relacionados à capacidade de controlar e impactar positivamente o ambiente. Ainda segundo os autores, esses recursos contribuem para o alcance de metas, assim como estimulam o crescimento e o desenvolvimento.

Adicionalmente, Schaufeli (2017) acrescenta como exemplos de recursos pessoais a autoeficácia, o otimismo e a autoestima, ou seja, implica uma percepção confiante para enfrentar os desafios inerentes às tarefas, acreditar de maneira positiva no futuro, ter capacidade de desenvolver uma relação positiva e avaliativa das metas individuais e organizacionais. Alguns tipos de recursos e demandas são apresentados no Quadro 04.

**Quadro 04:** Recursos e Demandas do Trabalho

<b>RECURSOS PESSOAIS</b>	<b>RECURSOS DO TRABALHO</b>	<b>DEMANDAS</b>
Satisfação de necessidades (autonomia, pertencimento, competência)	Autonomia	Problemas de computador
Compromisso organizacional	Clima inovador	Demandas emocionais
Otimismo	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Conflito entre família e trabalho
Compromisso organizacional	<i>Feedback</i> de desempenho	Conflito de papéis
Percepção de saúde	Qualidade do relacionamento com o supervisor	Sobrecarga de trabalho
Desempenho na função (autoavaliado ou outro)	Variedade de tarefas	Queixas psicossomáticas de saúde

Competências emocionais e mentais	Confiança na gestão	Condições de trabalho desfavoráveis
-----------------------------------	---------------------	-------------------------------------

**Fonte:** Baseado em Shaufeli e Taris (2014).

Shaufeli (2017) acrescenta que o modelo JDR desempenha um papel importante na implementação de ações futuras que previnam o esgotamento dos profissionais e ainda possam subsidiar políticas institucionais e práticas de gestão que mantenham os trabalhadores florescendo no ambiente de trabalho. O modelo integra duas vertentes de pesquisas independentes, que permitem compreender aspectos vinculados ao estresse e à motivação (MOURA *et al.*, 2014).

As mudanças no tempo e no espaço impostas pelo teletrabalho não implicam, necessariamente, mudanças no delineamento da atividade ou responsabilidade dos indivíduos que nela trabalham (GOLDEN; GAJENDRAN, 2018). Contudo é importante destacar que a base para a implementação do teletrabalho nas organizações está na capacidade de implementar as mudanças necessárias nos processos (organizações) e pessoas (trabalhadores e chefias) capazes de gerar impactos na cultura organizacional (STEIL; GARCIA, 2001; BARROS; SILVA, 2010).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é analisar a intensidade do engajamento entre teletrabalhadores normativos do TRT8, além de identificar as características desse ambiente e as mudanças causadas pelo ato de “teletrabalhar” na rotina dos profissionais que atuam na justiça do trabalho. Dessa maneira, a presente pesquisa caracteriza-se, segundo Gil (2014), como uma *survey* descritiva com abordagem quali-quantitativa do tipo concomitante, pois ambas foram realizadas ao mesmo tempo (CRESWELL, 2008).

Na presente investigação, o universo é composto por 162 servidores públicos da justiça do trabalho da oitava região, que atuam no teletrabalho normativo. Conforme destaca Crespo (2017), o universo pode ser compreendido como um conjunto de indivíduos com pelo menos uma característica comum, enquanto a amostra se refere a uma parcela do universo capaz de representá-los.

O estudo ocorreu através da plataforma de gerenciamento de questionários *SurveyMonkey*, que permitiu o envio dos questionários através do correio eletrônico institucional dos servidores. A amostra neste caso foi formada por 61 respondentes, que, durante a pesquisa, estavam vinculados normativamente ao Tribunal (TRT8, 2020). A técnica de amostragem utilizada é não probabilística por acessibilidade e o questionário utilizou questões dicotômicas, de múltipla escolha, questões abertas e questões em escala *likert* para responder à questão de pesquisa.

Após a extração dos dados do *survey Money* através de planilhas eletrônicas, salvaguardando os dados e as informações pessoais, ocorreram três etapas de tratamento de dados. A primeira etapa utilizou estatísticas descritivas, a segunda, análise de conteúdo das perguntas dispostas ao longo do questionário, tomando como referência os dados empíricos do teletrabalho e a teoria do engajamento no trabalho em que se baseia o presente estudo, e a terceira etapa utilizou técnicas multivariadas para os dados dispostos em escala *lickert*.

#### 3.2 O Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi organizado em três seções: 1) perfil do entrevistado, 2) teletrabalho e 3) engajamento no trabalho, disponibilizados via plataforma *SurveyMonkey*. A primeira seção busca fazer o levantamento do perfil socioeconômico da amostra pesquisada, levando informações referentes à escolaridade, renda, área de atuação dentro do tribunal, ferramentas utilizadas para teletrabalhar através de questões dicotômicas, multicotômicas e questões abertas. A segunda questão contou com perguntas abertas, dicotômicas e multicotômicas, que nortearam o roteiro de pesquisa para verificar como os teletrabalhadores têm se adaptado ao contexto adverso do teletrabalho, para tanto buscou-se identificar questões ligadas aos impactos do teletrabalho nos indivíduos e nas tarefas. A terceira seção buscou identificar o padrão de engajamento dos teletrabalhadores no que tange a vigor, dedicação e absorção por meio da versão curta da *Utrecht Work Engagement Scale*.

A UWES utilizada contou com nove assertivas distribuídas em três para vigor, três para dedicação e três para absorção. As respostas foram distribuídas em escala *lickert* com sete opções sendo: (0) para discordo totalmente; (1) para discordo parcialmente; (2) para discordo pouco; (3) para nem concordo nem discordo; (4) para concordo pouco; (5) para concordo parcialmente; e (6) para concordo totalmente.

### **3.3 Tratamento de Dados**

O tratamento de dados foi dividido em três fases, sendo a primeira referente aos dados das questões dicotômicas e multicotômicas, em que foram empregadas técnicas de estatística descritiva, mais especificamente distribuição de frequências e cálculos de porcentagens para sistematizar as respostas dos respondentes. A utilização desses procedimentos concentrou-se em atender ao objetivo de +a) identificar o perfil dos teletrabalhadores normativos do TRT8. Caracterizado o perfil dos teletrabalhadores, a subseção seguinte utilizou método misto para descrever características do teletrabalho no TRT8 e assim atender ao objetivo específico (b).

Destaca-se que a utilização combinada de instrumentos ocorreu para melhor responder ao problema de pesquisa, considerando o ambiente adverso no qual esses trabalhadores estão inseridos, o que dificultaria sua resposta por um único instrumento de pesquisa. Segundo Creswell (2008), o método misto ocorre quando há combinação de instrumentos qualitativos e quantitativos para melhor sistematização das

informações. Ressalta-se que, para os fins desta pesquisa, privilegiou-se o questionário de pesquisa, com apoio da análise de conteúdo quando necessária à complementação das análises estatísticas.

Creswell (2008), na mesma perspectiva, ao tratar dessa abordagem metodológica, destaca que o método misto pode privilegiar mais fortemente ora a abordagem quantitativa, ora a qualitativa, para evidenciar mais claramente aspectos do fenômeno em investigação. Assim, para os fins deste estudo, privilegiou-se o tratamento quantitativo, portanto, o tratamento estatístico dos dados, com o apoio da análise de conteúdo para complementar e reunir informações não atendidas pelas análises estatísticas.

A segunda seção está voltada para aspectos do teletrabalho e a avaliação do teletrabalhador acerca do ambiente virtual de trabalho, através das perguntas abertas, quando se buscou identificar como os servidores avaliam os impactos do teletrabalho na autonomia, qualidade de vida, controle de jornadas, entre outros pressupostos. Essas categorias foram estabelecidas *a priori* com base nos estudos de (TREMBLAY, 2002; COSTA, 2013; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; WOJCAK *et al.*, 2016 FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) que se concentraram em aspectos do teletrabalho.

Desta forma, a subseção evidenciou impactos do teletrabalho na perspectiva das relações de trabalho e na vida pessoal dos teletrabalhadores a partir de 1) análise de categorias da literatura, 2) Pré-Análise dos dados, 3) Identificação das categorias na literatura anteposta, especialmente aquelas vinculadas aos aspectos positivos e negativos para organizações e teletrabalhadores, 4) Análise e tratamento de dados e 5) Inferência e interpretação com base nos apontamentos da pesquisa e na literatura.

Na sequência, a terceira subseção concentrou-se em aspectos relacionados ao engajamento no trabalho. Dessa forma, atendeu ao terceiro objetivo (c), que foi identificar as características do engajamento no trabalho entre teletrabalhadores normativos. Para tanto, foi utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, em sua versão curta, desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002), traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validada por Magnan *et al.* (2016).

A subseção fez a validação convergente e discriminante da escala UWES-9 para verificar: (1) se a qualidade psicométrica observada em estudos (VAZQUEZ *et al.*, 2015; FERREIRA *et al.*, 2016; PETROVIC *et al.*, 2017) se repetiria na amostra estudada; e (2) verificar se as dimensões da UWES-9 (vigor, dedicação e absorção)

reuniam as assertivas de forma unidimensional e, portanto, poderiam ser representadas pela média dos escores.

Constatada a validade psicométrica da escala, a intensidade do engajamento foi medida com a utilização de técnicas de estatística descritiva na forma de medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação) e de tendência central (média, mediana e moda) aplicadas às dimensões 1) vigor, 2) dedicação e 3) absorção. Na sequência, os respondentes foram reunidos em grupos com a maior homogeneidade interna e heterogeneidade externa possíveis, de tal forma a criar uma taxonomia entre os teletrabalhadores que responderam ao questionário. A técnica utilizada para esse fim foi a análise de agrupamentos aplicada na forma hierárquica aglomerativa, tendo como parâmetros o algoritmo de *Ward* e a distância euclidiana. Os resultados foram representados graficamente com a utilização do dendograma, e o engajamento nos grupos foi medido com a utilização de técnicas descritivas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 O Teletrabalho Normativo

#### 4.1.1 O perfil do Teletrabalhador

A pesquisa foi feita entre os servidores no regime de teletrabalho normativo, que é uma modalidade de atuação voluntária no Tribunal Regional da Oitava Região (TRT8). Esses trabalhadores são predominantemente mulheres (56,06%), em sua maioria (51,52%) casadas e sem filhos na composição familiar (56,06%). Os respondentes afirmam residir principalmente com o cônjuge (41), filhos/enteados (23), pais (13), irmãos (3) e sozinhos (10). Adicionalmente ressalta-se que, entre os servidores estudados, poucos declararam ter (4,55%) algum tipo de deficiência. Quanto ao núcleo familiar (90,91%), não têm nenhum familiar com deficiência em casa.

Quanto ao perfil etário destes profissionais, os dados mostram que os servidores em teletrabalho são relativamente jovens, possivelmente vinculados aos últimos concursos realizados pelo órgão, com leve predominância entre a faixa etária de 26 e 33 anos (39,39%) e 34 e 41 anos (33,33%), estratos menores também foram identificados na amostra pesquisada, a maioria dos respondentes (71,21%) atua no tribunal há menos de 07 anos.

Nesta pesquisa, os profissionais em teletrabalho normativo caracterizaram-se pelo alto grau de qualificação profissional, principalmente especialização (71,21%), e por estarem majoritariamente (62,12%) vinculados à função ou cargo comissionado no órgão estudado. Concentrados em sua maioria nos cargos de Analistas Judiciário (54,55%), vinculados à área judiciária (54,55%), possivelmente em razão das características do trabalho, portanto, com possibilidade de teletrabalhar.

Complementarmente, os dados mostraram que os servidores (63,64%) estão vinculados ao teletrabalho normativo de 01 a 05 anos, destes, cerca de (36,36%) estão vinculados à modalidade há menos de 01 ano, ou seja, tiveram pouco contato presencial direto com outros servidores e com a cultura organizacional do órgão, o que pode gerar pouca afiliação ou identificação cultural com o órgão estudado, considerando que, como mostra a literatura, o teletrabalho tem impactos em diversos aspectos organizacionais, sociais, culturais e pessoais dos teletrabalhadores. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes.



**Tabela 01:** Perfil dos Respondentes.

Caract.	Categoria	Fre.	%	Caract.	Categoria	Fre.	%
Cargo	A.Judiciário	36	54,55	Deficiência Servidor	Não	62	93,94
	T.Judiciário	29	43,94		Visual	3	4,55
	Au. Juciário	1	1,52		Auditiva	1	1,52
					Física	0	0
Sexo	Feminino	37	56,06	Tempo de Atuação (anos)	3 a 7	47	71,21
	Masculino	29	43,94		8 a 10	6	9,09
					11 a 15	3	4,55
					16 a 20	0	0%
					Mais de 20	10	15,15
Chefia/ Função	Sim	41	62,12	Tempo em Teletrabalho (anos)	Menos de 1	24	36,36
	Não	25	37,88		De 01 a 5	42	63,64
Escolaridade	Fundamental Médio Graduação Especialização Mestrado Doutorado Pós-Doutorado	0	0	Renovou o teletrabalho? (quanta vezes)	Nunca	24	36,36
		0	0		uma vez	24	36,36
		17	25,76		duas vezes	11	16,67
		47	71,21		três vezes	7	10,61
		1	0		quatro vezes	0	0
		0	0		cinco ou mais	0	0
		0	1,52				
Idade (anos)	18 a 25	0	0	Espaço Físico Adequado	Sim	64	96,97
	26 a 33	26	39,39		Não	2	3,03
	34 a 41	22	33,33				
	42 a 49	8	12,12				
	50 a 57	9	13,64				
	58 ou mais	1	1,52				
Estado Civil	Casado	34	51,52	Convive com alguém com deficiência?	Não	60	90,91
	Divorciado	2	3,03		Sim	6	9,09
	Separado	2	3,03				
	Em união	8	12,12				
	estável	20	30,30				
	Solteiro						

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

#### 4.1.2 Caracterização do Teletrabalho: Aspectos Gerais

Os aspectos predominantes no órgão estão vinculados às percepções positivas acerca do teletrabalho, cerca de 74,24% dos respondentes afirmam não ter encontrado dificuldades em desenvolver suas atividades profissionais nesta

modalidade de trabalho, inclusive no que se refere ao espaço físico, pois (96,97%) afirmam ter espaço adequado para teletrabalhar. Apesar do exposto, foram identificadas dificuldades no desenvolvimento de suas atividades laborais, e tais percepções podem estar vinculadas ao tipo de trabalho desenvolvido, metodologias implementadas, impressões ocasionadas por diferenças entre gerações etárias e habilidades diferenciadas com o uso da TICs necessárias ao teletrabalho.

Conforme apresentado nos resultados da pesquisa, os respondentes identificaram diversas problemáticas que geram necessidade de intervenção em nível organizacional e individual em caso de adoecimento, dado que a modalidade demanda ações vinculadas à reestruturação do trabalho, como destacado pelo entrevistado 33 “[...] o teletrabalho ou *homeoffice* [...] cria vantagens e oportunidades para as instituições públicas e empresas privadas dentro de um patamar de complexidade-risco aceitável e positivo”.

Quanto aos equipamentos utilizados durante o trabalho foram destacados por 24 respondentes o uso do computador desktop com dois monitores: 11 apontaram o uso de computador desktop com um monitor; 44 utilizam o *notebook*; 3 fazem uso do *tablet*; e 21 utilizam o celular como equipamento importante na realização das atividades laborais. Ressalta-se que a maior combinação entre os instrumentos de trabalho está no celular, associado ao uso do *notebook observado* em 17 dos 21 casos. Por fim, um entrevistado afirma utilizar o celular como único instrumento para realização das atividades do trabalho.

A maioria dos respondentes (96,97%) afirmam ter os mobiliários necessários para realização do teletrabalho. Entre os itens, destacam-se a mesa de trabalho, o apoio de punho no *mouse* e a cadeira ajustável com apoio de braço, tais afirmações revelam que os teletrabalhadores têm buscado adaptar o ambiente laboral em conformidade com os itens utilizados no trabalho presencial. Uma pequena faixa etária afirma não ter nenhum mobiliário exclusivo para teletrabalhar.

Ressalta-se que a utilização de equipamentos e mobiliários exclusivos para as atividades laborais não está vinculada a uma orientação prévia do que seria recomendado ou ideal para atuação profissional do órgão estudado no período de aplicação do questionário. Além disso, inexistiam políticas institucionais de incentivo à aquisição de equipamentos ou sua cessão para os servidores que atuavam no teletrabalho normativo quando a pesquisa foi realizada.

O teletrabalho na amostra pesquisada, segundo os respondentes, permitiu a combinação das atividades pessoais e laborais, incluindo liberdade de execução das atividades em horários ajustáveis, maior convívio familiar, diminuição de custos com indumentárias e outros, maior concentração para realização das atividades, maior qualidade vida em razão da proximidade com a família, menor exposição às violências, maior segurança para pessoas com deficiência, maior produtividade, menos estresse em razão de deslocamento e outros fatores.

Os resultados apontaram também para a necessidade de maior sinergia entre as equipes, falta de treinamento para gestão das equipes em teletrabalho, comunicação institucional fragilizada, relação hierárquica pouco presente e falta de apoio na estruturação dos equipamentos necessários à adaptação do ambiente. Nesse contexto, foram elencadas algumas dificuldades identificadas ao longo deste processo pelos trabalhadores (Quadro 05).

**Quadro 05:** Dificuldades na adaptação ao ambiente laboral.

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 34	“Adequação do ambiente de trabalho: Equipamentos adequados, tive adquirir um Notebook i7 7ª geração, 3 monitores, um Desktop i5 6ª geração, programas licenciados, HD externo para <i>backup</i> e vários pendrives. b) Mesas e cadeiras adequadas. c) Por conta dos equipamentos, tive que comprar ar condicionado e nobreak, pois como usava ventilador a temperatura elevada queimou duas placas-mãe”.
Entrevistado 28	“ [...] Local na casa para estabelecer o trabalho, internet cara, aumento de 50% de gasto na energia elétrica e compra de computador [...] ”.
Entrevistado 40	“No início, trabalhava no meu quarto (onde também estudava e dormia), então passava o dia inteiro confinada no mesmo ambiente, o que me causava maior cansaço mental”.
Entrevistado 12	“ [...] Trabalhar no notebook sem apoio das duas telas que havia no micro do trabalho.”
Entrevistado 14	“A maior dificuldade foi a comunicação para a solução de dificuldades surgidas na minha atuação”.
Entrevistado 15	“Dores no corpo, adaptação à nova mesa... necessários ajustes para melhorias e aquisição de material”.
Entrevistado 16	“Lentidão dos serviços de internet”.
Entrevistado 06	“ [...] Ter duas telas de trabalho, internet, e acesso remoto ao APT”.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Apesar do exposto, a modalidade é vista como exequível entre os respondentes, isso é demonstrado pela renovação do termo de permanência no teletrabalho, pois cerca de 36,36% já renovou, pelo menos uma vez, o termo. Os respondentes destacam o local de residência como espaço majoritário para teletrabalhar (89,39%), o que contribui diretamente para a avaliação positiva destes trabalhadores, conforme destacam os respondentes 02, 26 e 34, respectivamente, no Quadro 06.

**Quadro 06:** Benefícios do teletrabalho

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 02	“O teletrabalho me proporcionou maior tempo de qualidade com a família, menos estresse com trânsito e maior aproveitamento do tempo de trabalho”.
Entrevistado 26	“Como tenho algumas deficiências, pude aumentar minha segurança ao não precisar ir fisicamente ao trabalho e pude ajustar o meu ambiente de trabalho (principalmente iluminação) da forma mais confortável pra mim”.
Entrevistado 34	“ [...] o fato de trabalhar em casa me facilita bastante a concentração, o que faz aumentar minha produtividade”.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

No que se refere à autonomia reconhecidamente vinculada ao teletrabalho, nota-se que a maioria continua executando suas atividades no horário da organização: o turno da manhã/tarde com 86,36%, seguido por tarde/noite com 7,58%, é utilizados pela maioria para desenvolver suas atividades. Executar as atividades no mesmo horário do funcionamento presencial permite maior capacidade de alinhamento e comunicação entre as equipes, além de contribuir para redução de problemas vinculados ao *presenteísmo*. O Quadro 07 mostra a relação entre os horários do teletrabalho e presencial

**Quadro 07:** Relação entre os horários do teletrabalho e presencial.

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 34	“A utilização do regime de horário presencial é uma alternativa para a manutenção da rotina neste novo ambiente, mas quando há sobreposição de demandas pessoais ou profissionais, é possível realocar horários”.

Entrevistado 57	“Não foi determinado horário fixo, porém, para manter a disciplina, logo durante todo o expediente da secretaria, de 08:00 às 15:00, normalmente e sempre que necessário ultrapasso o horário de trabalho da secretaria”.
Entrevistado 59	“Geralmente acompanho o horário da minha unidade para manter o convívio com os demais colegas de trabalho e preservar a dinâmica do ambiente profissional; porém, quando é necessário, pelas demandas de trabalho ou pelas questões familiares, pode haver variação dos turnos”.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

No entanto, conforme mostra o Quadro 08, apesar de os respondentes executarem majoritariamente suas atividades durante o horário da atividade presencial, o que garante maior conexão com outros servidores e permite a manutenção da rotina, esses servidores, todavia, têm capacidade de autorregulação e maior autonomia para realocação de horários, quando necessário, segundo os respondentes.

Embora a maioria dos respondentes (72,73%) afirme fazer contato com os gestores diariamente, 15,15% fazem contato somente quando necessário. A comunicação entre as equipes do teletrabalho e do trabalho presencial é apontada como frágil, possivelmente em razão da mudança deste processo comunicacional. O Quadro 08 apresenta alguns apontamentos sobre essas fragilidades.

**Quadro 08:** Comunicação com os teletrabalhadores

Entrevistado	Transcrição
Entrevistado 57	“ [...] quando se tem em uma equipe, a minoria está em teletrabalho, os colegas se esquecem de que necessitam de uma comunicação com o colega que está em teletrabalho. Há muitos assuntos que o teletrabalhador fica alheio”.
Entrevistado 14	“A maior dificuldade foi a comunicação para solução de dificuldades surgidas na minha atuação”.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

A pesquisa mostra que as TICs de última geração estão fortemente vinculadas à comunicação no órgão, em diversas formas, destacando-se telefone (33), *e-mail* (56), *Hangouts* (55), *Whatsapp* (53), videoconferência (27), que são os mais utilizados. Ainda neste aspecto ressalta-se que no teletrabalho a comunicação com os gestores presencialmente é reduzida à medida que os gestores e servidores avançam no

desenvolvimento da gestão por resultados. Nesse sentido, o Quadro 09 reúne os elementos identificados como “desafios” pelos teletrabalhadores e alguns estudos que convergem com os dados apontados.

**Quadro 09:** Desafios Identificados pelos entrevistados

Ambiente de trabalho inadequado	Filardi <i>et al.</i> (2018)	Tendências ao desenvolvimento de dores e problemas relacionados à postura	Tavares (2017)
Sensação de Isolamento	O' Keefe <i>et al.</i> (2016); Wojcak <i>et al.</i> , 2016)	Ausência de Controle de Tarefas e Metas	Leite e Muller (2017)
Falta de Equipamentos e suporte de TI	Pérez <i>et al.</i> (2002); Silva (2017)	Dificuldade em Diferenciar vida Profissional e Privada	Vries <i>et al.</i> (2018)
Comunicação Institucional fragilizada	Silva (2017)	Falta de Mobiliário Adequado	Filardi <i>et al.</i> (2018),
Aumento dos custos em casa.	Costa (2007)	Falta de Convívio com os colegas	Aderaldo <i>et al.</i> (2016)

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

#### 4.2. A validade dos construtos (uwes-9)

A validade convergente da UWES-9 mostrou boa adequação psicométrica, uma vez que as cargas fatoriais (*loadings*) foram superiores a 0,572 em todos indicadores, inclusive, com predomínio de cargas elevadas, superiores a 0,780 (Tabela 02). Os testes Kayser-Meyer-Okin ( $KMO > 0,577$ ) e o teste de esfericidade de Bartlett ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) evidenciaram que os dados eram adequados à utilização da técnica, e a variância média extraída (VME) retornou com percentuais superiores ao recomendado ( $> 0,500$ ) para todos os fatores, atendendo aos parâmetros mostrados em Costa (2011). Destacaram-se percentuais elevados de variância média extraída (VME) na dimensão vigor (VME=0,883) e dedicação (VME=0,842) e adequado na dimensão absorção (VME=0,522), que se posicionou acima de 0,500. Esses achados, principalmente quando combinados com as medidas de fidedignidade expressas pela confiabilidade composta (CC), todas superiores a 0,700, permitem constatar que a UWES-9 apresentou validade convergente, Tabela 02, quanto à capacidade de refletir o construto engajamento no trabalho, neste caso, aplicado aos teletrabalhadores.

**Tabela 02** – Validade convergente

Vigor	CF	KMO	Bartlett	CC	VME
Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.	0,968				
No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	0,949	0,707	<0,01	0,958	0,883
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0,901				
Dedicação					
Estou entusiasmado com meu trabalho.	0,953				
Meu trabalho me inspira.	0,945	0,692	<0,01	0,941	0,842
Estou orgulhoso do trabalho que realizo.	0,852				
Absorção					
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,788				
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0,787	0,577	<0,03	0,763	0,522
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0,572				
Parâmetros	>0,500	>0,500	<0,05	>0,700	>0,500

Legenda: CF- Carga fatorial; KMO = Kayser-Meyer-Oklin; CC = Confiabilidade Composta; VME= Variância Média Extraída.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

A validade convergente, conforme destaca Costa (2011), trata de um aspecto da validade de construto que mostra a intensidade da ligação entre os indicadores e a dimensão ou fator. Aldás e Uriel (2017) complementam e afirmam que a validade convergente revela o quanto os indicadores compartilham da variância (VME). Assim, explicar parcelas elevadas da variância (superiores a 50%) é um aspecto necessário para a presença de validade convergente, que “avalia o grau em que duas medidas de um mesmo conceito estão correlacionadas” (HAIR *et al.*, 2009, p. 126).

Desta forma, a presença de cargas fatoriais (*loadings*) elevadas é uma evidência de validade convergente, pois sinaliza que os indicadores são fortemente correlacionados e, ao explicarem parcelas elevadas da variância com fidedignidade, indicam que eles convergem ao representar o construto ou conceito. Por outro lado, quando um indicador mostra baixa correlação, não se pode acreditar que ele meça aspectos semelhantes aos demais. Acrescenta-se que essa condição prejudica a representação do construto, uma vez que indica ausência ou fraqueza na convergência entre os elementos de medição.

Complementarmente, Aldás e Uriel (2017) destacam ainda a necessidade de medidas fidedignas, expressas por técnicas como a confiabilidade composta, alternativa menos sensível ao tamanho da amostra. A confiabilidade composta mede a capacidade de um instrumento de pesquisa representar o fenômeno

adequadamente. Já na perspectiva da validade divergente, é revelada a capacidade de os fatores representarem aspectos diferentes do construto.

Aldás e Uriel (2017) ressaltam a existência de várias técnicas para avaliar a validade discriminante, destacando-se o critério Fornell e Lacker (1981), que consiste em comparar os quadrados das correlações dos fatores com a variância média extraída (VME). Assim, quando a variância média extraída (VME) for superior aos quadrados das correlações, há evidências de validade discriminante. Esse procedimento está representado na Tabela 03 e, por apresentar valores adequados, possibilita afirmar que a UWES-9 apresenta, além de validade convergente, validade discriminante.

**Tabela 03** – Validade discriminante

Dimensões	Vigor	Dedicação	Absorção
Vigor	(0,883)		
Dedicação	0,794	(0,842)	
Absorção	0,408	0,252	(0,522)

Nota: VME na diagonal principal entre parênteses, correlação ao quadrado no triângulo inferior.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A validade discriminante trata do “ [...] grau que dois conceitos similares são distintos” (HAIR *et al.*, 2009, p. 126). Nesse sentido, Costa (2011) reforça que diferentemente da validade convergente, espera-se presença de forte correlação entre os indicadores. No caso da validade discriminante, espera-se o contrário. Portanto, a expectativa é que os fatores sejam capazes de representar características diferentes do construto. Por conseguinte, fatores fracamente correlacionados são indicativos de validade discriminante, pois sugerem que os fatores medem aspectos distintos do construto. Desta forma, correlações fracas ou nulas são indicativos de que os fatores não se relacionam e, assim, mostram validade discriminante.

### 4.3 Análise Descritiva: Engajamento no Teletrabalho

Os resultados satisfatórios de validade convergente e discriminante atestaram a qualidade psicométrica da UWES-9, como esperado *a priori*, possibilitando tratar os fatores ou dimensões de forma unidimensional. Para tanto, conforme a Tabela 04, foram utilizadas medidas de tendência central, dispersão e análise de correlações de *Pearson*, calculadas com base nos escores dos indicadores. Esses procedimentos possibilitaram identificar as características gerais do engajamento no trabalho entre



os servidores do judiciário que atuavam na modalidade de teletrabalho normativo e que participaram deste estudo.

**Tabela 04 – Análise Descritiva e Correlacional**

Descrição	Variáveis	Média	DP	CV	Máx.	Min	Med	Int	1	2	3
1 - Vigor	3	5,14	1,27	24,78	6,00	0,00	5,67	Alto			
2 - Dedicção	3	5,23	1,20	22,94	6,00	0,33	5,67	Alto	0,891*		
3 - Absorção	3	4,86	0,91	18,74	6,00	2,00	5,00	Alto	0,639*	0,502*	
4 – Escore Total	9	5,08	1,04	20,39	6,00	1,11	5,44	Alto	0,942*	0,959*	0,829*

Legenda: DP= Desvio padrão; CV=Coeficiente de variação; Máx. =máximo; Min = mínimo; Med.= mediana; Int. = intensidade. Nota: \*=significante a 1%; Intensidade conforme parâmetros normativos para UWES-9 mostrados em Angs, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p.29).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados evidenciam alto engajamento ( $5,08 \pm 1,04$ ) entre os respondentes conforme os parâmetros normativos de Angs, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Essa característica ocorreu tanto para vigor ( $5,14 \pm 1,27$ ), quanto para dedicação ( $5,23 \pm 1,20$ ) e absorção ( $4,86 \pm 0,91$ ). Destacou-se também o baixo coeficiente de variação, todos menores que 24,78%, condição que indica que as respostas se posicionaram no entorno da média com baixa dispersão, condição que qualifica à média representar adequadamente as avaliações dos respondentes.

Quanto aos coeficientes de correlação de Pearson, conforme Marôco (2014), que classifica as correlações em baixa ( $|r| < 0,25$ ), moderada ( $0,25 \leq |r| < 0,50$ ), forte ( $0,50 \leq |r| < 0,75$ ) e muito forte ( $|r| \geq 0,75$ ), destacaram-se correlações muito fortes entre vigor e dedicação ( $r=0,891$ ; p-valor  $< 0,01$ ), que são as dimensões centrais do engajamento (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; LANGELAAN et al., 2006; ALVES et al., 2020), e forte entre vigor e absorção ( $r=0,639$ ; p-valor  $< 0,01$ ). Já em relação à dedicação e à absorção ( $r=0,502$ ; p-valor  $< 0,01$ ), a correlação foi levemente menor, mas ainda se destacando como forte conforme o critério adotado. Esses aspectos mostram a contribuição da energia, persistência, resiliência e esforço na realização das tarefas e indicam que as estratégias organizacionais destinadas a aumentar o engajamento, por mais que sejam direcionadas a apenas uma das dimensões, propiciam ganhos sistêmicos, beneficiando a realização das tarefas de forma ampla.

#### 4.4 Análise de Agrupamentos

Os respondentes foram classificados em grupos para buscar uma classificação que fosse capaz de distingui-los com a maior homogeneidade interna e heterogeneidade entre grupos possível. Desta forma, foi empregada a análise de agrupamentos na forma hierárquica aglomerativa, calculada com base na distância euclidiana, tendo o algoritmo de *Ward* como procedimento de aglomeração. Ressalta-se que outros parâmetros de cálculo de distância e algoritmos de aglomeração foram testados durante a análise dos dados, porém todos apresentaram resultados inferiores.

A determinação do número de grupos adotou como procedimento a regra da parada, cujo número de grupos se baseia no cálculo da distância geométrica entre as observações (HAIR *et al.*, 2009). Por consequência, cada etapa do processo aglomerativo deve ser acompanhado pela variação na distância entre os respondentes, e quando ocorrer um aumento desproporcional na distância, deve-se selecionar a etapa imediatamente anterior. Esse procedimento resultou na formação de quatro grupos como mostra a Tabela 05.

**Tabela 05** – Determinação do número de agrupamentos (regra da parada)

Etapa	Agrupamentos	Distância	Variação	Variação (%)
54	7	21,29		
55	6	25,53	4,24	19,92
56	5	30,62	5,09	19,94
57	4	39,09	8,47	27,66
58	3	54,81	15,72	40,21
59	2	73,62	18,81	34,32
60	1	180,00	106,38	144,50

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Os grupos, após formados, foram representados na forma de dendrograma, Figura 01, e reuniram os 17 (28%) respondentes no Grupo 1, os 32 (53%) no Grupo 2 e 10 (16%) no Grupo 3 e 2 (3%) no Grupo 4. Os grupos foram caracterizados pela elevada intensidade no engajamento no trabalho e pela predominância de escores elevados, tendo em vista os parâmetros de Angs, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

Assim, ao considerar o engajamento no trabalho de servidores públicos em geral, observa-se que esses trabalhadores normalmente revelam bons níveis engajamento (AGNS; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009), condição

que, provavelmente, decorre da influência de aspectos motivacionais intrínsecos. Uma vez que, ao contribuírem para o atendimento de necessidades da sociedade e contribuir para o bem-estar de outras pessoas, esses trabalhadores experimentam um contexto motivacional (KJELDSEN; HANSEN, 2018; LEE, 2018) e, assim, potencializam o engajamento no trabalho. Merece destaque que as características sociodemográficas não foram apresentadas para preservar a identidade dos integrantes do Grupo 4.

Desta forma, conforme a Tabela 06, o Grupo 2 destacou-se ao reunir a maior quantidade de participantes, 53% (32) dos respondentes, tendo reunido os servidores mais engajados no teletrabalho, evidenciando, assim, escores muito altos para vigor ( $5,90 \pm 0,20$ ), dedicação ( $5,92 \pm 0,19$ ) e absorção ( $5,46 \pm 0,40$ ). Posteriormente, tomando por base a segunda maior intensidade de engajamento, posicionou-se o Grupo 1, com 28% (17) da amostra pesquisada e escores caracterizados pelo posicionamento no estrato alto para vigor ( $5,06 \pm 0,64$ ), dedicação ( $5,39 \pm 0,46$ ) e absorção ( $4,65 \pm 0,72$ ).

**Tabela 06** - Características dos grupos

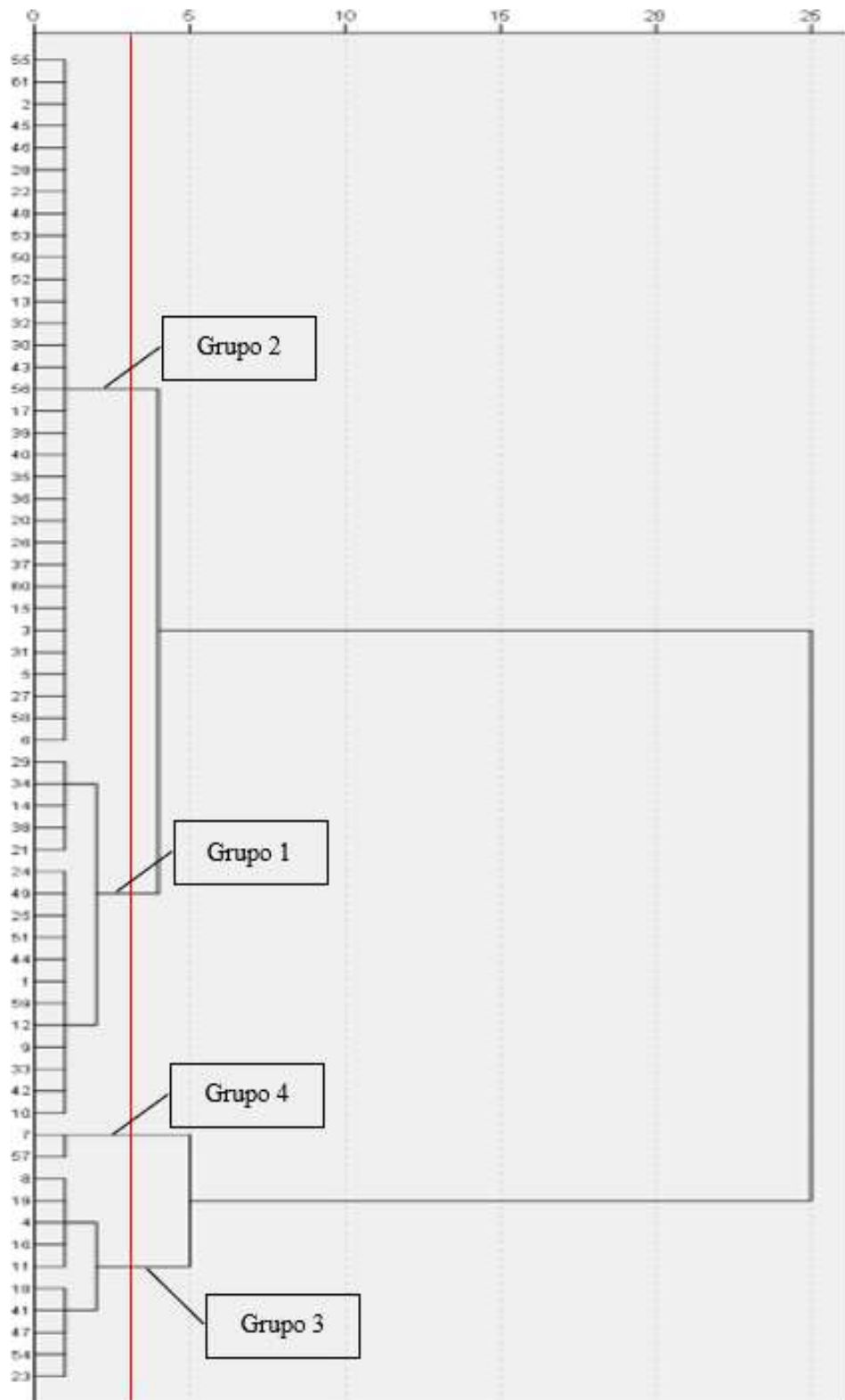
Grupo	Tamanho		Vigor		Dedicação		Absorção		Escore Total	
	n	%	Média (DP)	Int	Média (DP)	Int	Média (DP)	Int	Média (DP)	Int
1	17	28	5,06±0,64	A	5,39±0,46	A	4,65±0,72	A	5,03±0,30	A
2	32	53	5,90±0,20	MA	5,92±0,19	MA	5,46±0,40	MA	5,79±0,19	MA
3	10	16	3,77±0,98	M	3,60±0,78	M	3,70±0,46	M	3,69±0,52	M
4	2	3	0,50±0,71	MB	1,17±1,18	MB	3,00±1,41	M	1,56±1,62	MB

Legenda: Int = Intensidade; A = Alto; MA = Muito Alto; M = Médio; MB = Muito Baixo; DP=Desvio padrão. Nota: Intensidade conforme parâmetros normativos para UWES-9 conforme Angs, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p. 29).

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Na sequência, intermediariamente, 16% (10) dos respondentes foram reunidos no Grupo 3, ressaltando que esse grupo foi formado por servidores com escores medianos para vigor ( $3,77 \pm 0,99$ ), dedicação ( $3,60 \pm 0,78$ ) e absorção ( $3,70 \pm 0,46$ ). O Grupo 4 foi o menor em número de integrantes, apenas 2 (3%), o que evidenciou seu menor engajamento na pesquisa. Posicionado no estrato muito baixo, o Grupo 4 manifestou baixíssimos escores para vigor ( $0,50 \pm 0,71$ ) e dedicação ( $1,17 \pm 1,18$ ) e escore intermediário para absorção ( $3,00 \pm 0,14$ ). Conseqüentemente, o grupo revelou baixa resiliência, determinação e energia no trabalho, além de reduzidos entusiasmo e inspiração, mas indicou concentração e imersão intermediárias durante a realização das tarefas.

Figura 01 – Dendograma.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Implicações e Desafios do Teletrabalho

As organizações precisam desenvolver alternativas para os servidores, pois a utilização do teletrabalho representa transformações profundas nas estruturas convencionais de diversos setores das organizações. Para Oliveira e Pantoja (2018), o modelo demanda mudanças estruturais na gestão de pessoas e na organização do trabalho, abrangendo da gestão por competências às políticas de ascensão funcional. O órgão estudado, na oportunidade da realização desta pesquisa, não praticava política de incentivo à compra e aquisição de equipamentos, treinamentos específicos para atuantes na modalidade, entre outros pressupostos.

As experiências do teletrabalho normativo no órgão estudado foram vistas pelos respondentes como positivas, ainda que tenham sido apontadas algumas dificuldades estruturais e organizacionais. Nessa perspectiva, Boonen (2003) destaca que o teletrabalho gera implicações não apenas nas organizações, mas atinge trabalhadores e a sociedade em várias dimensões.

Os respondentes afirmam recorrentemente ter tido melhoria na qualidade de vida, confirmando estudos de O' Keefe *et al.* (2016), Hau e Todescat (2018) e de Filardi, Castro e Zanini (2020). Esses correspondentes destacam ainda que se sentem mais felizes ao teletrabalhar porque têm mais tempo de qualidade com a família, conforme destaque do entrevistado 02, "O teletrabalho me proporcionou maior tempo de qualidade com a família [...]". A utilização de um modelo de trabalho flexível tem potencial para a redução o conflito trabalho-família (STEWART, 2013).

A amostra analisada destaca ainda que o teletrabalho permite autorregulação de horários, melhor combinação das atividades pessoais e profissionais, aspecto percebido como positivo pelos respondentes em concordância com outras pesquisas (PÉREZ *et al.*, 2002; COSTA, 2007; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; O' KEEFE *et al.*, 2016; WOJCAK *et al.*, 2016; HAU; TODESCAT, 2018). Destaca-se que, apesar da preferência pelo horário padrão do órgão estudado, tal perspectiva não pode ser vista como determinante e não negociável pelas chefias, por ser a autonomia um aspecto importante para o trabalho flexível.

No mesmo modo, foram identificados aspectos como menor exposição à violência, também identificado nos estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020), assim como redução do estresse, confirmando estudos de Tremblay e Thomsin (2012). Esses aspectos ocorrem, possivelmente, em razão da menor necessidade de deslocamento (O' KEEFE *et al.*, 2016; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; HAU; TODESCAT, 2018; FILARDI CASTRO; ZANINI, 2020), da maior liberdade pessoal (PÉREZ, 2002) e da maior satisfação com o trabalho (TREMBLAY, 2002).

A pesquisa também apresentou um fator não identificado ao longo da revisão de literatura, aumento da segurança para pessoas com deficiência. Por conseguinte, a gestão de recursos humanos do órgão estudado pode desenvolver políticas institucionais que incentivem o teletrabalho dos profissionais com deficiência. Ressalta-se que nesse aspecto, ocorre situação semelhante em razão da possibilidade de teletrabalhar, possivelmente de casa ou de escritório adaptado para a condição da pessoa com deficiência, garantindo maior conforto e segurança (PÉREZ, 2002).

Os resultados do estudo mostram também um saldo qualitativo na produtividade nas atividades de demanda de maior concentração, em razão da menor interferência no trabalho, achado semelhante ocorreu no estudo de Tremblay e Thomsin (2012). Apesar de haver o reconhecimento desse aspecto como positivo, especialmente para atividades que demandem maior intelectualidade, conforme o estudo de Kugless (1996), o teletrabalho também gera maior sensação de isolamento (BOONEN, 2003; COSTA, 2007; O' KEEFE *et al.*, 2016); WOJCAK *et al.*, 2016) e redução no fluxo de informações organizacionais, entre outros apontamentos, conforme o Quadro 11 (WOJCAK *et al.*, 2016; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020).

Os Quadros 10, 11, 12, 13 mostram outros aspectos apontados na literatura do teletrabalho, importantes para a identificação das vantagens e desvantagens para o teletrabalhador, a organização e a sociedade.

**Quadro 10:** Vantagens para o teletrabalhador.

<b>Vantagem para os teletrabalhadores</b>	<b>Base Empírica</b>
Aumento da satisfação com o trabalho	(TREMBLAY, 2002)
Menor interferência no trabalho	(TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
Liberdade Pessoal	(PÉREZ, 2002)

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Os teletrabalhadores são comumente projetados como indivíduos autônomos, proativos, confiáveis, disciplinados, entre outras definições. Essa avaliação apresenta esses trabalhadores como necessariamente munidos de uma série de características específicas de personalidade e comportamentos positivos (COSTA, 2013). Neste sentido, acredita-se que naturalmente os teletrabalhadores desenvolvam as habilidades necessárias para garantir os resultados, e tais achados devem ser cautelosamente avaliados, pois, conforme destacam Pérez *et al.* (2002), o teletrabalho pode exercer impacto negativo na motivação dos indivíduos.

Nessa perspectiva, apoiando na literatura, ressalta-se a necessidade de uma intervenção organizacional com mais investimentos nos equipamentos e treinamentos, assim como destacado nos estudos de Pérez *et al.* (2002) e Contreras e Rojas (2015), o que não ocorreu no órgão estudado. Destaca-se que os investimentos viabilizados às lideranças e chefias que orientam as equipes na modalidade devem ser priorizados em razão da necessidade de orientar e conduzir equipes dentro e fora da modalidade (WOJCAK, 2016).

**Quadro 11:** Desvantagens para o teletrabalhador.

<b>Desvantagem para os teletrabalhadores</b>	<b>Base Empírica</b>
Aumento da pressão sobre o trabalho	(TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
Problemas psicológicos	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020)
Perda de vínculo com a organização	(FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020)
Dificuldade de ascensão na carreira	(HAU; TODESCAT, 2018; MANN <i>et al.</i> , 2000; PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)
Excesso de trabalho	(COSTA, 2007)
Redução no fluxo de informações organizacionais	(WOJCAK <i>et al.</i> , 2016; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020)
Enfrentar perda de <i>status</i> social	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)
Ausência de suporte	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Entre os aspectos apontados pelos respondentes como fragilidade, destacam-se a necessidade de maior sinergia entre as equipes dentro e fora do teletrabalho e comunicação institucional fragilizada, possivelmente em razão das limitações impostas pelas TICs. Nesse sentido, aponta-se para a necessidade de entender o teletrabalho, que tem inter-relações complexas entre ambientes de trabalho a

distância, motivações individuais, gestão institucional e práticas de trabalho e serviços bem como o uso das TICs (ALLEN *et al.*, 2015).

Brummelhuis e colaboradores (2012) sugerem que o grande desafio para teletrabalhadores é o equilíbrio de estar eficazmente conectado ao trabalho, mas protegendo a necessidade de desconexão. Nessa perspectiva, os resultados não demonstram fragilidade quanto ao direito à desconexão, mas revelam uma baixa capacidade de comunicação institucional com as chefias imediatas, ausência de protocolos e mecanismos para proceder às orientações, fragilizando a comunicação institucional hierárquica no órgão estudado durante a aplicação do questionário. Os Quadros 12 e 13 apontam, respectivamente, algumas vantagens e desvantagens organizacionais da modalidade apontadas pela literatura.

**Quadro 12:** Vantagens do teletrabalho para as organizações.

<b>Vantagens Organizacionais</b>	<b>Base Empírica</b>
Redução dos índices de absenteísmo, turnover e uso de espaço no escritório	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)
Menor estresse em razão do deslocamento	(HAU; TODESCAT, 2018)
Flexibilidade nas relações de trabalho	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)
Maior disponibilidade para os clientes	(WOJCAK <i>et al.</i> , 2016)
Criação e inserção de métricas no serviço público	(FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020)
Redução de custos indiretos nos escritórios	(WOJCAK <i>et al.</i> , 2016; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020)

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

A utilização do teletrabalho representa transformações profundas nas estruturas convencionais de diversos setores das organizações (ALLEN *et al.*, 2015), dado que ele cria demandas que influenciam resultados da organização e na qualidade de vida dos teletrabalhadores, conforme destacam os achados da literatura e os resultados desta pesquisa. Assim, complementarmente, o Quadro 13 destaca algumas desvantagens organizacionais apontadas pela literatura, que devem ser observadas ao longo da implementação e monitoramento das atividades realizadas pelos teletrabalhadores, inclusive, para dar subsídios às políticas de gestão de pessoas dos órgãos que utilizam a modalidade.

**Quadro 13:** Desvantagens do teletrabalho para as organizações.

<b>Desvantagens Organizacional</b>	<b>Base Empírica</b>
------------------------------------	----------------------



Sofrer transformações na estrutura	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)
Maior vulnerabilidade das informações	(HAU; TODESCAT, 2018)
Impactos na motivação dos funcionários	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002)
Dificuldade de gerir pessoas dentro e fora da modalidade	(PÉREZ <i>et al.</i> , 2002; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020)
Enfrentar problemas com a criatividade	(CONTRERAS; ROJAS, 2015)
Impactos na Cultura Organizacional	(WOJCAK <i>et al.</i> , 2016)

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

Além das implicações organizacionais e individuais, o teletrabalho gera benefícios sociais como melhora do fluxo de trânsito nas cidades (O'KEEFE *et al.*, 2016), redução da emissão de gases que potencializam o efeito estufa em razão da diminuição do fluxo de veículos (O'KEEFE *et al.*, 2016), maior emprego de mão de obra, emprego de pessoas com deficiência ocasionado pela capacidade de adaptação do ambiente (PÉREZ *et al.*, 2002) e oportunidade de amadurecimento profissional para os mais jovens (COSTA, 2007; ADERALDO *et al.*, 2017).

Barros e Silva (2010) apontam que a identificação e o gerenciamento de dificuldades inerentes ao teletrabalho devem ocorrer em todos os setores da organização. Ao mencionar as experiências relatadas pelos trabalhadores da Shell Brasil, os autores ressaltam que desenvolver mecanismos para controle e gerenciamento das dificuldades enfrentadas pelos teletrabalhadores deve ir além dos pressupostos relacionados às tarefas (recursos, responsabilidades, procedimentos) e incluir aspectos relacionados às características individuais dos profissionais que atuam na modalidade.

Por fim, entende-se que gerenciar o teletrabalho depende de uma abordagem que integre ações relacionadas aos indivíduos, tarefas e organizações e compreenda que os impactos gerados pela modalidade não são dicotômicos (ALLEN *et al.*, 2015). Segundo Rafalski e De Andrade (2015), características como a capacidade automotivação, atenção e resistência às situações adversas são importantes recursos pessoais para responder às demandas do teletrabalho. France, Watson-manheim e Swan (2013) ressaltam que a identificação dos impactos do teletrabalho depende de uma avaliação abrangente que considere o ambiente de trabalho em casa, motivações individuais, gestão, práticas de trabalho e também as tecnologias utilizadas.

## 5.2 O Engajamento entre os Teletrabalhadores

O engajamento pressupõe uma relação de bem-estar no trabalho pela combinação de prazer, ativação e absorção (BAKKER, 2011). Esse engajamento permite direcionar os efeitos diretos dos recursos organizacionais para o desempenho, bem-estar e qualidade de vida (LLORENS *et al.*, 2007; MACHADO *et al.*, 2012), entre outros pressupostos. Na ótica da teoria JDR, à medida que as demandas e as obrigações do trabalho aumentam, cresce a necessidade de os recursos, organizacionais e pessoais serem utilizados para garantia dos resultados (BAKKER; DEMEROUTI, 2014).

O constructo de engajamento apresenta-se como importante fonte de informação quanto ao bem-estar dos trabalhadores e antecedentes de bom desempenho. A identificação dos antecedentes e consequentes do engajamento são possíveis pela identificação das demandas e recursos do trabalho (TARIS *et al.*, 2017), que permitem monitorar o ambiente laboral com o objetivo de identificar a causa e as implicações do engajamento e, conjuntamente, mapear as origens do *burnout* (SCHAUFELI *et al.*, 2013; SCHAUFELI, 2017).

A literatura aponta que a sobreposição de demandas sobre os recursos podem levar ao estresse crônico, que poderia evoluir para a síndrome de *burnout*. Em outra perspectiva, quando os recursos (organizacionais e pessoais) estão em maior número, há condições para o alcance do engajamento pela presença de vigor, dedicação e absorção (BAKKER; DEMEROUTI, 2014). Ressalta-se que “o adoecimento não advém das demandas, mas, sim, da insuficiência de recursos” (MOREIRA; MATTOS; MACEBO; CORRÊA, 2019)

O modelo JDR permite compreender a organização segundo dois processos: 1) o processo energético que envolve demandas no trabalho e 2) o processo motivacional que envolve trabalho recursos, criando um modelo holístico que pode permitir a identificação do *burnout* e do engajamento (SARDESHMUKH *et al.*, 2012). Na pesquisa em tela, foram identificados quatro grupos, que tiveram padrões diferentes de engajamento e requerem processos de intervenção organizacional distintos.

O Grupo 01, que representa cerca de 28% dos respondentes, apresentou altos escores de vigor, dedicação e absorção. Esses respondentes tendem a ter sentimentos de realização, satisfação e qualidade de vida (FREITAS; CHARÃO,

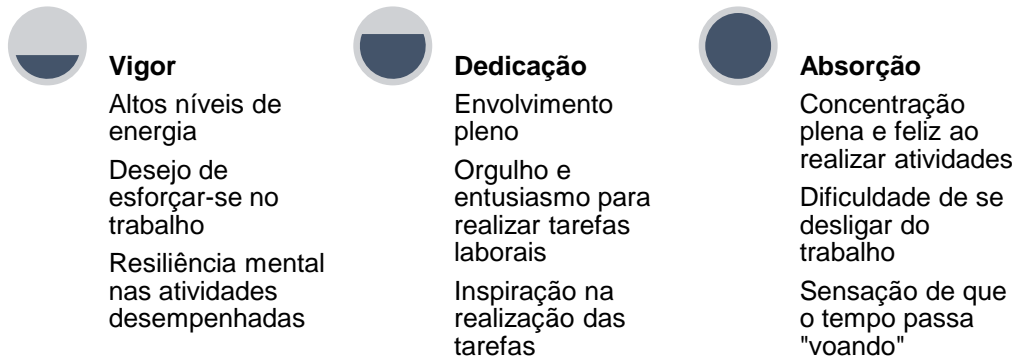
2017), além de um comportamento mais proativo no desempenho das atividades extrafunções, ocasionado pelo maior comprometimento e ação motivada (BAKKER, 2011; BAKKER; DEMEROUTI, 2014; MOURA *et al.*, 2014).

No mesmo sentido, o Grupo 02, que representa 53% dos respondentes apresentou escores mais altos, conforme a classificação de Angst *et al.* (2009), reflete um estado mental positivo que promove a concentração de esforços em atividades que geram maior significado e prazer, promovendo, conseqüentemente, bons indicadores de saúde ocupacional e resultados organizacionais numa abordagem que abarca saúde laboral e gestão de recursos humanos (SCHAUFELLI, 2017).

Assim, os Grupos 02 e 01 tendem a apresentar melhores resultados individuais e organizacionais (OLIVEIRA; ROCHA, 2017) e, com base na teoria JDR, descrevem uma combinação equilibrada dos recursos e demandas no trabalho. Esses profissionais se sentem mais confiantes e orgulhosos do trabalho que realizam, demonstrando maior prazer e bem-estar no ambiente laboral (BAKKER; DEMEROUTI, 2014). A Figura 02 apresenta algumas características desses teletrabalhadores.

Em outra perspectiva, o Grupo 03, que representa 16% dos respondentes, apresentou escores medianos. Esse resultado gera preocupação, pois apresenta características que ensejam a necessidade de intervenção para que não alcance níveis mais baixos que possam devastar a saúde em razão do aumento dos agentes estressores que levam ao estresse crônico e à síndrome de burnout nestes profissionais (BAKKER; DEMEROUTI, 2014; MOURA *et al.*, 2014), além de influenciar outros colegas no trabalho, pois *“burnout and work engagement may be transmitted to or imitated by other individuals in the surrounding environment through a contagion process”* (BAKKER *et al.*, p. 405, 2014).

O gerenciamento das dificuldades inerentes ao teletrabalho deve incluir aspectos relacionados às características individuais dos profissionais que atuam na modalidade (BARROS; SILVA, 2010), dado que, como demonstrado ao longo deste estudo e nos apontamentos de France, Watson-manheim e Swan (2013), não é factível avaliá-lo sem considerar diversas dimensões como motivações individuais, o modelo de gestão, metodologias de trabalho, o uso das TICs e as relações entre ambientes.

**Figura 02:** Características dos Trabalhadores Engajados

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021).

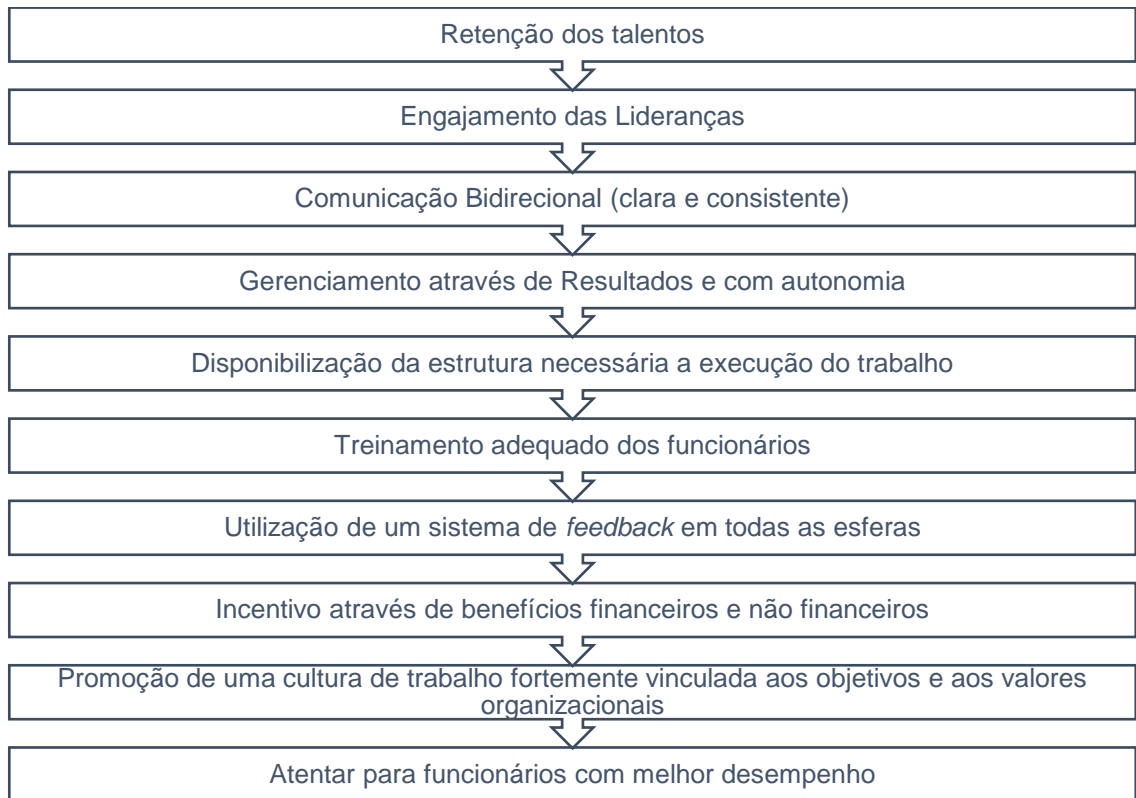
O Grupo 4, que representa cerca de 3% dos respondentes, apresentou escores muito baixos de engajamento. Esse grupo ressalta a necessidade de realizar intervenção em níveis organizacionais e individuais pela 1) Otimização de demandas que poderiam ocorrer pela redução de ambiguidades de papéis, aumentar a segurança e comunicação clara e direta pelo 2) Aumento dos recursos organizacionais pela intervenção com a melhora da estrutura do ambiente de trabalho, a aquisição de melhores equipamentos, a disponibilização de cursos e treinamentos, a aquisição de novas e atualizados *softwares* e pela 3) Promoção de recursos pessoais pelo apoio e fortalecimento dos recursos pessoais dos trabalhadores como otimismo, resiliência e autoeficácia (BAKKER *et al.*, p. 405, 2014).

Os Grupos 3 e 04, que apresentaram escores medianos e baixíssimos, respectivamente, são uma preocupação para a gestão organizacional do órgão estudado. Considerando que no processo de desequilíbrio entre os recursos e as demandas ocorre aumento do risco psicossocial de adoecimento e ou desgaste laboral, essa realidade exige a necessidade de implementar estratégias de promoção do engajamento. Nessa perspectiva, Markos e Sridevi (2010) apresentam dez estratégias para a promoção do engajamento entre os funcionários, que estão dispostas ao longo da Figura 03.

Markos e Sridevi (2010) acrescentam que organizações com trabalhadores engajados tendem a conseguir maior retenção de força de trabalho em razão da menor rotatividade, menor intenção de deixar a empresa, além de aspectos vinculados à produtividade, à lucratividade, ao crescimento e à satisfação dos clientes. A construção da forma de trabalho engajado permanece um desafio para as

organizações, tendo em vista que se constitui como um ativo organizacional importante para um ambiente de negócios globalizado (PATY;KUMAR, 2011).

**Figura 3:** As 10 Estratégias para Promoção do Engajamento



**Fonte:** Baseado em Markos e Sridevi (2010).

Assim os teletrabalhadores do órgão pesquisado apresentaram, de maneira geral, bom engajamento no trabalho, apresentando muitos aspectos positivos no teletrabalho no tribunal, contudo, foram identificados algumas barreiras e fragilidades durante a execução do trabalho como por exemplo 1) dificuldades de conexão, 2) falta de equipamento, 3) relação com os colegas fragilizada e 4) dificuldades de contato com as chefias. As pesquisas de Sardeshmukh *et al.* (2012) ressaltam maior ambiguidade na função, suporte reduzido e menor capacidade de acesso ao *feedbacks* dos pares como efeitos negativos do teletrabalho no engajamento, em contrapartida destacam clareza, direcionamento, estrutura e comunicação clara e direta como aspectos que contribuem para reduzir os efeitos negativos do teletrabalho no engajamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar o engajamento tendo como referência a presença de vigor, dedicação e absorção entre os servidores que atuam no teletrabalho normativo, identificando, com base nesses pressupostos, como as mudanças impostas pelo teletrabalho têm afetado indivíduos no que tange à sua conexão com o trabalho em nível individual e coletivo, à caracterização desse ambiente sob a ótica dos recursos (organizacionais e pessoais) e às demandas de trabalho e seus impactos na motivação e na saúde psicossomática dos teletrabalhadores.

O trabalho corresponde a uma parte significativa da vida dos indivíduos, em razão do tempo destinado às atividades laborais, às relações interpessoais oriundas desse contexto, ao papel do trabalho para a satisfação das necessidades humanas básicas, além do significado social de trabalhar. Desta forma, ressalta-se que as mudanças estruturais e estratégicas feitas nas organizações para responder às demandas sociais e econômicas geram impactos organizacionais, sociais e pessoais.

Os resultados da pesquisa demonstram que, de maneira geral, os teletrabalhadores vinculados normativamente ao teletrabalho apresentam níveis satisfatórios de engajamento no trabalho. Os servidores, pela análise de agrupamentos, foram divididos em quatro grupos, os dois primeiros, que contêm o número mais significativo de participantes, apresentam, respectivamente, alto e muito alto escores de engajamento no trabalho.

Em diferente abordagem, outros dois grupos, em menor número de participantes, apresentaram indicadores alarmantes sobre o engajamento, ensejando, portanto, uma intervenção organizacional para mitigar os efeitos desse baixo envolvimento, inclusive prevenindo possíveis efeitos na saúde psicossomática e nos resultados organizacionais em nível individual e coletivo.

Dado que o processo de adequação do lar como espaço de realização do trabalho cria necessidades materiais, institucionais e emocionais, a presente pesquisa, assim como aponta a literatura, revela que a falta de um ambiente adequado para realização de atividades remotas causa prejuízo à produtividade e à saúde dos servidores de teletrabalho. E a falta de conexão com as chefias e a divisão clara dos objetivos e metas podem ocasionar desgaste emocional entre os profissionais que

atuam nesse regime, necessitando, portanto, ser trabalhadas pelo órgão estudado para que as dificuldades não se tornem barreiras para o bom desempenho.

A identificação dos mecanismos utilizados para proceder à divisão entre a vida privada e profissional para suportar pressão por produtividade, a necessidade de maior disciplina, os ajustes na rotina laboral, a necessidade de adequação do espaço e a redução das relações interpessoais podem contribuir para reconhecer as dificuldades e as adaptações que o ambiente virtual impõe aos servidores e servir de instrumento para intervenção na realidade do órgão pesquisado.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para a intervenção na gestão das equipes em teletrabalho, normativos e compulsórios, revisão de metas, divisão do trabalho e controle de produtividade como passo primordial ao fortalecimento da gestão por resultados, melhor gestão das equipes e promoção de um ambiente laboral saudável pelo equilíbrio entre recursos e demandas do trabalho. Consequentemente, esta pesquisa fortalece a base teórica e empírica sobre o engajamento entre teletrabalhadores que atuam no serviço público assim como aumenta a capacidade da instituição de garantir melhores resultados organizacionais e a qualidade de vida desses profissionais tendo em vista uma visão multifacetada do teletrabalho.

Em virtude dos fatos mencionados, são identificadas diversas alternativas para avançar do campo de estudo em teletrabalho, como, por exemplo, pesquisas comparativas entre os teletrabalhadores normativos e compulsórios, que iniciaram esta forma de atuação desde o início da pandemia de coronavírus em 2020. E recomendam-se estudos futuros que possam identificar os fatores que influenciam o engajamento entre os teletrabalhadores dos Grupos 01, 02 e 03, pois, apesar de estarem em circunstâncias organizacionais semelhantes, apresentaram padrões de engajamento bem distintos do Grupo 04.

Avalia-se também como interessante o acompanhamento, portanto, a realização de estudo longitudinal com servidores em teletrabalho normativo, tendo em vista que ocorrem durante esta atuação mudanças nas carreiras, funções, mudanças etárias e no perfil familiar, que podem afetar a avaliação destes indivíduos sobre a modalidade de trabalho e, também, existem aqueles que por algum motivo decidem não continuar atuando no teletrabalho, que, no caso da amostra estudada, pode ocorrer a qualquer tempo, inclusive, por interesse da administração.

Assim, deve-se proceder ao fortalecimento das políticas institucionais que promovam o aumento dos recursos organizacionais como atividades de integração,

socialização, aos treinamentos no uso ferramentas de gerenciamento de atividades, ao fortalecimento da comunicação institucional, a um melhor gerenciamento de demandas, comunicação clara, ao suporte das chefias, ao suporte técnico e tecnológico, ao gerenciamento de equipes em teletrabalho, ao desenvolvimento de recursos pessoais acerca da inteligência emocional, a uma melhor organização do tempo, à redução de conflitos trabalho família, ao gerenciamento de projetos, e outros, tendo em vista que esses itens têm a capacidade de intervir como barreira durante o enfrentamento de altas demandas vinculadas ao serviço público, sendo uma ferramenta para o alcance de novas intensidades de engajamento, ensejando, assim, a construção de um ambiente laboral saudável.



## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.19, n. 4, 772-780. 2019. DOI: 10.17652/rpot/2019.4.17501.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional. **Cadernos EBAPE.Br**, v. 15, SPE, p. 511-533, 2017. DOI: 10.1590/1679-395160287
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68. DOI: 10.1177/1529100615593273.
- ALDÁS, J.; URIEL, E. **Análisis multivariante aplicado com R**. Madri: Paraninfo, 2017.
- ALMEIDA, L. B. Q. de. **Teletrabalho em instituições públicas**: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. 2018. 102 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, **2018**.
- ALVES, I. M. P. A. et. al. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará. **RACEF**, v. 11, n. 1, jan./abr. 2020.
- ANTUNES, E, D; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 45, e38, 2020. DOI.
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. Utrecht Work Engagement Scale. Curitiba: GEPEB, 2009.
- BAKKER, A. B. An evidence based on model of work engagement. **Current directions in psychological science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011. DOI: 10.1177/0963721411414534.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organization Psychology and Organization. Behavior.**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014. DOI: 10.1146/031413-091235.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Job demands–resources theory. **Wellbeing: A complete reference guide**, p. 1-28, 2014. DOI: 10.1002/9781118539415.
- 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, 2010. DOI: 10.1590/S1679-39512010000100006.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.2, n.4, p. 106-127, 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Cengage Learning. São Paulo, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Resolução nº 227 de 15 de Junho de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em 18 de janeiro de 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Resolução nº 227 de 15 de Junho de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em 18 de janeiro de 2020.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo grau, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Resolução n. 151/CSJT, de 29 de maio de 2015. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno judiciário do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1743, p. 20-23, 8 jun. 2015.

CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I.R. Teletrabalho e sustentabilidade dos negócios. Uma reflexão da gestão do talento humano na Colômbia. **Soma dos negócios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015. DOI: 10.1016/j.sumneg.2015.08.006.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007. DOI: 10.1590/S0034-76122007000100007.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, S. A. C. Controle em novas formas de trabalho: o teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 463-474, 2013. DOI: 10.1590/S1679-39512005000100009.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. Saraiva Educação SA, 2017.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Arned, 2008.

DALANHOL, N. dos S *et al.* A. C. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. **Psico**, v. 48, n. 2, p. 109-119, 2017. ISSN: 0103-5371.

DE MASI, D. *Futuro Do Trabalho: Fádiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial*. 10.ed., local de publicação, Editora José Olympio, 2004.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, v. 37, n. 2, p. 01-09, 2011. ISSN: 2071-0763.

EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2017), **Working anytime, anywhere**: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

FERREIRA, Maria Cristina et al. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia* (Natal), v. 21, p. 435-445, 2016. ISSN: 1678-4669

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; PHIZACKLEA, A.; WALTERS, S. Opportunities to work at home in the context of the work-life balance. *Human resource management journal*, v. 12, n.1, p. 54-76, 2002. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb0005.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v.18, n. 3, p. 39-50, feb. 1981.

FRANCE, B.; WATSON-MANHEIM, M, B.; SWAN, B. R. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework, *Behaviour & Information Technology*, v.32, n. 12, p.1257-1279, 2013. DOI: 10.1080 / 0144929X.2012.705894.

FREITAS, L. A. V.; CHARÃO-BRITO, L. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região sul. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 21, n. 2, p. 407-419, 2016. ISSN: 2176-9176.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2014.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. do. Carta Conjuntura, IPEA, número (47), 2º trimestre, p. 1-10, 2020. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. Disponível em:

[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10152/16/CC\\_47\\_nt\\_potencial\\_de\\_teletrabalho.PDF](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10152/16/CC_47_nt_potencial_de_teletrabalho.PDF). Acesso em 18 de junho de 2021.

GOLDEN, T. D.; GAJENDRAN, R. S. Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. **Journal of Business and Psychology**, v.34, n.1, p. 55-69, 2019. DOI: 10.1007/s10869-018-9530-4.

HAIR, J. F., *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

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, 2018.

HOMBERG, F.; McCARTHY, D.; TABVUMA, V. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. **Public Administration Review**, v. 75, n.5, p. 711-722, sep./oct. 2015.

HUNTALA, M *et al.* The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, n. 2, p. 399-414, 2015. DOI: 10.1007/s10869-014-9369-2.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy Management**, v. 3, n.4, p. 692-724, 1990. DOI: 10.5465/256287.

KOPPMAN, S.;GUPTA, A. Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work. **Information Technology and People**, v. 27, n.1,p. 83-105, 2014.DOI: 10.1108/ITP-12-2012-0153. DOI: 10.1108/ITP-12-2012-0153

KUGELMASS, J. Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo: Atlas, 1996.

KJELDSEN, A.; HANSEN, J. R. Sector differences in the public service motivation - job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 1, p. 24-48, mar. 2018.

LANGELAAN, S. *et al.* Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? **Personality and Individual Differences**, v. 40, n. 3, p. 521–532, feb. 2006.

LEE, A *et al.* Ahyoung *et al.* Work Engagement Among Child-Care Providers: An Application of the Job Demands–Resources Model. In: Child & Youth Care Forum. Springer US,v.48, n.1, p. 77-91, 2019. DOI: oi.org/10.1007/s10566-018-9473-y

LEE, H. J. How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 4, p. 729-745, dec. 2018.

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, 2019. DOI: 10.19094/contextus.v17i3.42743.

LEITE, A. L., MULLER, I. R. F. TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. In: XX Seminários em Administração-SEMEAD. Anais. São Paulo: USP, 2017.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. 160f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2018.

LLORENS, S. et. al. Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? **Computers in Human Behavior**, v. 23, p. 825-841, 2007.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engajamento no trabalho entre profissionais da educação. **Revista Intersaberes**, v. 7, n. 13, p. 193-214, 2012. DOI: 10.22169/intersaberes.v7i13.257.

MAGNAN, E. D. S *et al.* C. S. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. Avaliação Psicológica: **Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016. ISSN: 1677-0471.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, 2000. DOI: 10.1108/02683940010378054.

MARKOS, Solomon; SRIDEVI, M. Sandhya. Employee engagement: The key to improving performance. **International journal of business and management**, v. 5, n. 12, p. 89, 2010.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com SPSS Statistic**. Pero Pinheiro: Reportnumber, 2014.

MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.20, n.1, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190081.

MONTALBÁN, R. R.; PASTRANA, M. V.; SÁEZ, M. M. El engagement y la interacción familia-trabajo: Un estudio exploratorio. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, v. 31, n. 2, p. 73-84, 2016. ISSN: 2539-5238 .

MOREIRA, M. L. R.; MATTOS, C. A. C.; MACEBO, C. H. A.; DE CASTRO CORRÊA, A. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021.

MOURA, D.; ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A. R.; GONÇALVES, G. Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction. Stress and Anxiety: Applications to Social and Environmental Threats, Psychological Well-Being, **Occupational**

**Challenges, and Developmental Psychology**, p. 169, 2014. DOI: 10.5964/ejop.v10i2.714.

NOHARA, J. J *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. DOI: 10.1136/jnnp-2016-314005.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C.. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. ISSN: 2515-8961.

O'KEEFE, P. *et al.*, P. The impacts of telecommuting in Dublin. **Research in Transportation Economics**, v. 57, p. 13-20, 2016. DOI: 0.1016/j.retrec.2016.06.010.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017. DOI: 10.7819/rbgn.v19i64.3373.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança**: estudo multicaseos no setor público brasileiro. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: **Congresso internacional de desempenho do setor público**, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018.

PACICO, J. C.; BASTIANELLO, M. R. As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. In: HUTZ, C. S. **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 13-23.

PATI, S. P.; KUMAR, P. Work engagement: A rethink. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 47, p. 264-276, 2011.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; DE LUIS CARNICER, M. P. **Benefits and barriers of telework**: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002. DOI: 10.1016/S0166-4972(01)00069-4.

PETROVIĆ, I. B.; VUKELIĆ, M.; ČIZMIĆ, S. Work engagement in Serbia: Psychometric properties of the Serbian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). **Frontiers in psychology**, v. 8, p. 1799, 2017. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01799.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013. DOI: 10.1590/S001152582011000100006.

RAFALSKI, J. C.; DE ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015. DOI: 10.9788/TP2015.2-14

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, 2018. DOI: 10.1590/1679-395154516.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. DOI: 10.1590/S0011-52582011000100006.

SANTOS, S. D. S. C *et al.* Percepções de Engajamento no Trabalho sob a Ótica do Modelo JDR: Estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro. **Revista Organizações em Contexto**, v.15, n.30, p. 121-158. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v15n30p121-158.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005. DOI: 10.1590/S1984-92302005000200002.

SARDESHMUKH, S. R., SHARMA, D., GOLDEN, T. D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. **New Technology, Work and Employment**, v.27, n.3, p.193-207, 2012. DOI: 10.1111/j.1468-005X.2012.00284.

SARTI, D. Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 213-237, 2014. DOI: 10.1002/hrdq.21189.

SCHAUFELI, W. B. Applying the Job Demands-Resources model. **Organizational Dynamics**, v. 2, n. 46, p. 120-132, 2017. DOI: 0.1016/j.orgdyn.2017.04.008.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004. DOI: 10.1002/job.248.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologie. *Work and well-being: Towards a positive approach in Occupational Health Psychology*. **Gedrag & Organisatie**, v. 14, n. 5, p. 229-253, 2001.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Work Engagement Utrecht Scale. Preliminary Manual. Utrecht, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 25, n. 3, p. 293-315, mar. 2004.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic

approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n.1, p.71-92, 2002. DOI: 10.1023 /1015630930326.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In: **Bridging occupational, organizational and public health**. Springer, Dordrecht, p. 43-68, 2014. DOI: 10.1007/978-94-007-5640-34.

SCHAUFELI, W. Work engagement: What do we know and where do we go?. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, 2012.

SILVA, A. M. S. da. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: **3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede**. Anais. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 04 jan. de 2019.

SILVA, G. E. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 209, p. 44-55, 2018. ISSN: 1519.6186.

SILVA, G. F. F. da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. 88f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, S. F. da. **Teletrabalho: estudo exploratório com servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ)**. 2017. 60 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SIMPSON, Michelle R. Engagement at work: A review of the literature. **International journal of nursing studies**, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, 2009. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p.74-84, 2001.

STEWART, L. M. Family Care Responsibilities and Employment Exploring the Impact of Type of Family Care on Work–Family and Family–Work Conflict. **Journal of Family Issues**, v. 34, n. 1, p. 113-138, 2013.

STORM, K.; ROTHMANN, Sebastian. A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 29, n. 4, p. 62-70, 2003. DOI: 10.4102/sajip.v29i4.129.

TARIS, Toon W.; YBEMA, Jan Fekke; VAN BEEK, Ilona. Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives?. **Burnout research**, v. 5, p. 3-11, 2017. DOI: 10.1016 / j.burn.2017.05.002.

TAVARES, A. I. Telework and health effects review. **International Journal of Healthcare**, v.3, n.2, p. 30, 2017. DOI: 10.5430 / ijh.v3n2p30



TEN BRUMMELHUIS, L. L. *et al.* Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*, v.24, n.1, p. 113-120. 2012. ISSN: 0214-9915.

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

TREMBLAY, D.; THOMSIN, L. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation**, v. 1, n. 1, p. 100-113, 2012.doi 10.1504 / IJWI.2012.047995.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA OITAVA REGIÃO. DISPÕE sobre o desempenho de atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, com a utilização do teletrabalho. Resolução n.34/2018, de 19 de Julho de 2018. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho no dia 23 de jul 2018.

VAN DEN BROEK, D.; KEATING, E. Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. **Policy Studies**, v. 32, n. 1, p. 21-33, 2011. DOI: 10.1080 / 01442872.2010.520559.

VAZQUEZ, A. C. S. *et al.* Adaption and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engajement Scale. **Psico-USF**, Campinas, v.20, n.2,p. 207-217. DOI: 10.1590/1413—82712015200202.

VRIES, H. de; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570–593, 2019. DOI: 10.1177/0734371X18760124.

WAN, Q. Z., W.; LI, Z; SHANG, S. Associations of organizational justice and job characteristics with work engagement among nurses in hospitals in China. School of Nursing, Peking University, Beijing. **Research in Nursing & Health**, v. 41, n. 6, p. 555-562, 2018. DOI: 10.1002 / nur.21908.

WOJCAK, E *et al.* How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 33-41, 2016. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.111.

## APÊNDICE A- Questionário de Pesquisa sobre Teletrabalho

[P1] Nome (Opcional):
[P2] Sexo: 1. <input type="checkbox"/> Feminino 2. <input type="checkbox"/> Masculino 3. <input type="checkbox"/> Outros
[P3] Estado civil:
1. <input type="checkbox"/> Casado 2. <input type="checkbox"/> Divorciado 3. <input type="checkbox"/> Separado(a) 4. <input type="checkbox"/> Em uma união estável 5. <input type="checkbox"/> Solteiro
[P4] Filhos? 1. <input type="checkbox"/> Sim 2. <input type="checkbox"/> Não
[P5]. Em qual faixa de idade o (a) Sr. (a) se enquadra?
1. <input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos 2. <input type="checkbox"/> de 26 a 33 anos 3. <input type="checkbox"/> de 34 a 41 anos 4. <input type="checkbox"/> de 42 a 49 anos 5. <input type="checkbox"/> de 50 a 57 anos 6. <input type="checkbox"/> 58 anos ou mais.
[P6]. Qual sua escolaridade?
1. <input type="checkbox"/> Nível Fundamental 2. <input type="checkbox"/> Nível Médio 3. <input type="checkbox"/> Nível Superior 4. <input type="checkbox"/> Especialização 5. <input type="checkbox"/> Mestrado 6. <input type="checkbox"/> Doutorado 7. <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado
[P7] Qual é seu cargo?
1. <input type="checkbox"/> Analista Judiciário 2. <input type="checkbox"/> Técnico Judiciário 3. <input type="checkbox"/> Auxiliar Judiciário
[P8] Qual sua área? 1. <input type="checkbox"/> Judiciária 2. <input type="checkbox"/> Administrativa 3. <input type="checkbox"/> Apoio Especializado
[P9] Qual sua especialidade? (opcional)
[P10] Unidade de lotação?
[P11] Exerce Função Comissionada ou Cargo em Comissão? 1. <input type="checkbox"/> Sim 2. <input type="checkbox"/> Não
[P12]. Há quanto tempo trabalha no TRT?
1. <input type="checkbox"/> de 3 a 7 anos 2. <input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos 3. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos 4. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos 5. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos
[P13]. Há quanto tempo em teletrabalho?
1. <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano 2. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos 3. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos
[P14] Já renovou o teletrabalho, quantas vezes?
1. <input type="checkbox"/> Não, nunca renovei 2. <input type="checkbox"/> Sim, uma vez 3. <input type="checkbox"/> Sim, duas vezes

4. <input type="checkbox"/> Sim, três vezes      5. <input type="checkbox"/> Sim, quatro vezes      6. <input type="checkbox"/> Sim, cinco vezes ou mais
[P15] Tem algum tipo de deficiência: 1. <input type="checkbox"/> Não   2. <input type="checkbox"/> Visual   3. <input type="checkbox"/> Auditiva   4. Física <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> Outra, qual?
[P16] Convive com alguém com algum tipo de deficiência: 1. <input type="checkbox"/> Sim   2. <input type="checkbox"/> Não
[P17] O senhor (a) tem espaço físico adequado ao teletrabalho? 1. <input type="checkbox"/> Sim   2. <input type="checkbox"/> Não
[P18] Quais instrumentos de trabalho utiliza? (marque todas as que se aplicam) 1. <input type="checkbox"/> Computador (desktop-2 monitores) 2. <input type="checkbox"/> Computador (desktop-1 monitor) 3. <input type="checkbox"/> Notebook 4. <input type="checkbox"/> Tablet 5. <input type="checkbox"/> Celular 6. <input type="checkbox"/> Outro, qual?
[P19] O senhor (a) tem equipamentos que necessita para realizar teletrabalho? 1. <input type="checkbox"/> Sim   2. <input type="checkbox"/> Não
[P20] Quais mobiliários/equipamentos costuma utilizar? 1. <input type="checkbox"/> Apoio de punho no mouse (mousepad) 2. <input type="checkbox"/> Apoio para os pés 3. <input type="checkbox"/> Apoio de punho no teclado (keypad) 4. <input type="checkbox"/> Mesa de trabalho 5. <input type="checkbox"/> Cadeira ajustável com apoio de braço 6. <input type="checkbox"/> Mesa de trabalho cadeira ajustável sem apoio de braço 7. <input type="checkbox"/> Suporte para notebook 8. <input type="checkbox"/> Não utiliza nenhum deles 9. <input type="checkbox"/> Outros, quais?
[P21] Em algum momento teve dificuldade de adaptação ao teletrabalho?

1. <input type="checkbox"/> Não 2. <input type="checkbox"/> Sim, qual (especifique)?
[P22] Qual a localidade em que reside (país, estado, município)?
[P23] Seu local de residência é o mesmo onde realiza o teletrabalho? 1. <input type="checkbox"/> Sim 2. <input type="checkbox"/> Não. Se não, onde realiza? (país, estado, município)
[P24] Qual é a frequência do comparecimento presencial? 1. <input type="checkbox"/> Nunca 2. <input type="checkbox"/> Semanal 3. <input type="checkbox"/> Mensal 4. <input type="checkbox"/> Semestral 5. <input type="checkbox"/> Anual 6. <input type="checkbox"/> Outro, Qual?
[P25] Em que turno trabalha predominantemente? 1. <input type="checkbox"/> Manhã/Tarde 2. <input type="checkbox"/> Manhã/Noite 3. <input type="checkbox"/> Tarde/Noite 4. <input type="checkbox"/> Não tem horário fixo 5. <input type="checkbox"/> Outro, qual?
[P26] Com quem reside? (marque todas as que se aplicam) 1. <input type="checkbox"/> Sozinho (a) 2. <input type="checkbox"/> Cônjuge 3. <input type="checkbox"/> Pais 4. <input type="checkbox"/> P Filhos/Enteados 5. <input type="checkbox"/> Irmãos 6. <input type="checkbox"/> Outro, Qual?
[P27] Quais as principais formas de comunicação com os gestores? (marque todas as que se aplicam) 1. <input type="checkbox"/> Telefone 2. <input type="checkbox"/> E-mail 3. <input type="checkbox"/> Hangouts 4. <input type="checkbox"/> Whatsapp 5. <input type="checkbox"/> Videoconferência 6. <input type="checkbox"/> Outro, qual?
[P28] Com que frequência se comunica com os gestores? 1. <input type="checkbox"/> Diariamente 2. <input type="checkbox"/> Três vezes por semana 3. <input type="checkbox"/> Duas vezes por semana 4. <input type="checkbox"/> Uma vez por semana 5. <input type="checkbox"/> Somente quando precisa 6. <input type="checkbox"/> Outro, qual?
[P29] Utilize este espaço para complementação das informações em relação à avaliação da experiência, incluindo sugestões para aperfeiçoamento do teletrabalho e compartilhamento de boas práticas, se for o caso:
[P30] Sugestões para capacitações e conteúdos para criação de comunidade virtual por meio do Google Groups

Considere o questionamento **o teletrabalho me proporcionou e** responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “discordo totalmente”, 1 para “discordo parcialmente”, 2 para “discordo pouco”, 3 para “nem concordo nem discordo”, 4 para “concordo pouco”, 5

para “concordo parcialmente” e 6 para “concordo totalmente”. Não existem respostas certas nem erradas.

Aspectos	Respostas						
Mais proximidade da minha família	0	1	2	3	4	5	6
Mais concentração para a realização das tarefas	0	1	2	3	4	5	6
Possibilidade de organizar melhor as tarefas do trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Maior flexibilidade no horário de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Fazer minhas tarefas do trabalho com melhor qualidade	0	1	2	3	4	5	6
Realizar mais tarefas (quantidade) no trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Tive ganhos de produtividade no trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Maior autonomia na vida pessoal	0	1	2	3	4	5	6
Melhorar minha qualidade de vida	0	1	2	3	4	5	6
Ter mais motivação no trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Estar mais satisfeito com minha atividade profissional	0	1	2	3	4	5	6
Aproveitar melhor o tempo fora do trabalho (particular)	0	1	2	3	4	5	6
Ter mais privacidade na realização das tarefas	0	1	2	3	4	5	6
Me relacionar melhor com os colegas de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Me relacionar melhor com as chefias	0	1	2	3	4	5	6
Integrar novas equipes de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Fazer exercícios físicos (se desejar)	0	1	2	3	4	5	6
Dar mais atenção à minha saúde (física e mental)	0	1	2	3	4	5	6
Melhorar meu planejamento pessoal diário	0	1	2	3	4	5	6
Me envolver com novos projetos no trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Ter avaliação de desempenho mais justa e impessoal	0	1	2	3	4	5	6

Melhorar minha comunicação com a organização	0	1	2	3	4	5	6
Maior autonomia na vida profissional	0	1	2	3	4	5	6
Receber mais suporte da tecnologia de informação	0	1	2	3	4	5	6
Ter mais possibilidades de me relacionar com amigos	0	1	2	3	4	5	6
Ter maior apoio organizacional (acompanhamento, atenção, etc)	0	1	2	3	4	5	6
Perder menos tempo no trânsito	0	1	2	3	4	5	6
Ter maior tempo para capacitação	0	1	2	3	4	5	6
Maior desenvolvimento profissional	0	1	2	3	4	5	6
Outros	0	1	2	3	4	5	6

Se outros, quais?

---

Considere o questionamento o **teletrabalho me custou e** responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “discordo totalmente”, 1 para “discordo parcialmente”, 2 para “discordo pouco”, 3 para “nem concordo nem discordo”, 4 para “concordo pouco”, 5 para “concordo parcialmente” e 6 para “concordo totalmente”. Não existem respostas certas nem erradas.

Aspectos	Respostas						
Sentir-me com frequência isolado da organização	0	1	2	3	4	5	6
Ter alterações do sono	0	1	2	3	4	5	6
Sentir desconforto físico (pernas, braços, coluna, entre outros)	0	1	2	3	4	5	6
Ganhar peso	0	1	2	3	4	5	6
Ter problemas de visão	0	1	2	3	4	5	6

Aumentar conflitos familiares	0	1	2	3	4	5	6
Ter dificuldade para separar a vida pessoal da profissional	0	1	2	3	4	5	6
Sofrer maior pressão por produtividade	0	1	2	3	4	5	6
Ter mais sobrecarga de trabalho (quantidade)	0	1	2	3	4	5	6
Perder oportunidades de exercer cargos na organização	0	1	2	3	4	5	6
Enfrentar mais conflitos na organização	0	1	2	3	4	5	6
Perceber os relacionamentos na organização se tornaram frios e distantes	0	1	2	3	4	5	6
Ter mais dificuldade para me integrar às atividades em equipe	0	1	2	3	4	5	6
Ter dificuldade para me manter atualizado com o que ocorre na organização	0	1	2	3	4	5	6
Ter problemas de comunicação para realizar meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Sentir um clima organizacional hostil ou negativo	0	1	2	3	4	5	6
Aumentar minhas despesas com equipamentos, energia e mobiliários	0	1	2	3	4	5	6
Trabalhar por mais tempo (sobrecarga de jornada)	0	1	2	3	4	5	6
Precisar de mais disciplina para atender as demandas do trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Ter problemas de concentração	0	1	2	3	4	5	6
Distanciar-me de oportunidades de treinamento e qualificação profissional	0	1	2	3	4	5	6
Distanciar-me das instâncias mais elevadas de poder organizacional	0	1	2	3	4	5	6
Sentir-me desconhecido na organização	0	1	2	3	4	5	6
Trabalhar nos finais de semana	0	1	2	3	4	5	6

Ter problemas na saúde mental (ansiedade, depressão, entre outras)	0	1	2	3	4	5	6
Enfrentar problemas com manuseio das tecnologias da informação	0	1	2	3	4	5	6
Ter dificuldades para solicitar afastamentos (licença saúde, folgas compensatórias, entre outras)	0	1	2	3	4	5	6
Perder status social	0	1	2	3	4	5	6
Ter maior dificuldade para acessar informações	0	1	2	3	4	5	6
Outros	0	1	2	3	4	5	6

Se outros, quais?

---

Analise as afirmativas abaixo e responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “discordo totalmente”, 1 para “discordo parcialmente”, 2 para “discordo pouco”, 3 para “nem concordo nem discordo”, 4 para “concordo pouco”, 5 para “concordo parcialmente” e 6 para “concordo totalmente”. Não existem respostas certas nem erradas.

Aspectos	Respostas						
Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.	0	1	2	3	4	5	6
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	0	1	2	3	4	5	6
O “tempo voa” quando estou trabalhando.	0	1	2	3	4	5	6
No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	0	1	2	3	4	5	6
Estou entusiasmado com meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor.	0	1	2	3	4	5	6



Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.	0	1	2	3	4	5	6
Estou orgulhoso do trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)	0	1	2	3	4	5	6
Para mim, meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5	6
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	0	1	2	3	4	5	6
É difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

Analise as afirmativas abaixo e responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “nunca”, 1 para “quase nunca”, 2 para “algumas vezes”, 3 para “frequentemente”, 4 para “muitas vezes”, 5 para “quase sempre” e 6 para “sempre”. Não existem respostas corretas nem erradas.

Aspectos	Respostas						
Realizo algum tipo de exercício laboral (alongamento, relaxamento etc.)	0	1	2	3	4	5	6
Frequento academia (musculação, aeróbica etc.)	0	1	2	3	4	5	6
Faço caminhadas (30 minutos ou mais)	0	1	2	3	4	5	6
Participo de esportes coletivos (futebol, vôlei, basquete, entre outros)	0	1	2	3	4	5	6

Faço esportes individuais (tênis, artes marciais, natação, surf, entre outros)	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

Analise as afirmativas abaixo e responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “discordo totalmente”, 1 para “discordo parcialmente”, 2 para “discordo pouco”, 3 para “nem concordo nem discordo”, 4 para “concordo pouco”, 5 para “concordo parcialmente” e 6 para “concordo totalmente”. Não existem respostas certas nem erradas.

### Relação com as chefias

Aspectos	Respostas						
Tenho facilidade de acesso a meu superior hierárquico	0	1	2	3	4	5	6
Meus superiores acompanham meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Meu superior hierárquico esclarece as dúvidas quanto às tarefas	0	1	2	3	4	5	6
Meu superior hierárquico atua para que os servidores trabalhem em equipe	0	1	2	3	4	5	6
Meu superior hierárquico é sensível às demandas dos servidores	0	1	2	3	4	5	6
Meu superior hierárquico é justo na distribuição das tarefas	0	1	2	3	4	5	6
Há justiça na avaliação do meu trabalho por meu superior hierárquico	0	1	2	3	4	5	6

Analise as afirmativas abaixo e responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “discordo totalmente”, 1 para “discordo parcialmente”, 2 para “discordo pouco”, 3 para “nem concordo nem discordo”, 4 para “concordo pouco”, 5 para “concordo parcialmente” e 6 para “concordo totalmente”. Não existem respostas certas nem erradas.

### Quanto aos Planos de Trabalho

Aspectos	Respostas						
As metas no plano de trabalho são realistas e podem ser alcançadas	0	1	2	3	4	5	6
As metas são pactuadas entre chefia e servidores	0	1	2	3	4	5	6
As metas são revisadas periodicamente	0	1	2	3	4	5	6
As metas são desafiadoras	0	1	2	3	4	5	6
As metas são flexíveis e podem ser revisadas	0	1	2	3	4	5	6
A periodicidade do plano de trabalho é adequada	0	1	2	3	4	5	6

Analise as afirmativas abaixo e responda escolhendo um dos números posicionados à direita das frases. Nas respostas, considere 0 para “discordo totalmente”, 1 para “discordo parcialmente”, 2 para “discordo pouco”, 3 para “nem concordo nem discordo”, 4 para “concordo pouco”, 5 para “concordo parcialmente” e 6 para “concordo totalmente”. Não existem respostas certas nem erradas.

### Avaliação Geral

Aspectos	Respostas						
No geral, estou satisfeito com o teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6
Recomendo o teletrabalho como uma alternativa para o serviço público	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me integrado à organização	0	1	2	3	4	5	6
Ganhei status social ao trabalhar fora da sede da organização	0	1	2	3	4	5	6
Percebo como importante o comparecimento presencial	0	1	2	3	4	5	6
O probatório presencial contribuiu para conhecer a cultura da organização	0	1	2	3	4	5	6
Estou familiarizado com os valores organizacionais	0	1	2	3	4	5	6

Conheço a linguagem utilizada na organização	0	1	2	3	4	5	6
Os objetivos organizacionais são claros para mim	0	1	2	3	4	5	6
Conheço a história da organização	0	1	2	3	4	5	6

**ANEXO A-DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA**

PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO  
PROAD 402/2019

Senhora Presidente,

Tratam estes autos das ações da Comissão de Gestão do Teletrabalho.

Dentre as responsabilidades da referida comissão, coube a realização de pesquisa, por meio da aplicação de questionários com os servidores e seus gestores sobre os principais pontos da experiência, buscando-se traçar um perfil do teletrabalhador e da situação geral do teletrabalho no Regional.


Assim, a fim de viabilizar a aplicação da pesquisa, a comissão apresenta proposta de realização de parcerias com pesquisadores, no que tange ao planejamento do instrumento de pesquisa, assim como ao tratamento e análise estatística dos dados obtidos.

Nesse sentido, informa-se que foram mantidas conversas iniciais com o Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos, professor da Faculdade de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFFA (Currículo Lattes anexado no documento nº 50), o qual se mostrou interessado, sendo que a parceria consistiria, primeiramente, na autorização para que discentes da Universidade, sob orientação do referido Professor, pudessem aplicar, juntamente com a Comissão de Gestão do Teletrabalho, pesquisa afeta à temática, de acordo com as necessidades do Tribunal, dando apoio à Comissão no planejamento dos instrumentos de coleta de dados e no tratamento e análises estatísticas.

Que, a princípio, não haveria necessidade de se firmar parceria com a própria UFFA, já que se trata de pesquisa acadêmica, sem ônus financeiro para as partes envolvidas, sendo o principal benefício para a Universidade, a possibilidade de acesso dos estudantes neste órgão.

Diante do exposto, submeto a proposta a sua apreciação.

Belém, 9 de Setembro de 2019.

  
ALVARO JOSÉ DA SILVA RÔLO  
Diretor-Geral



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO  
PROAD 402/2019

DESPACHO

I - Ciente.

II - Autorizo que o Ilustre Professor Doutor Carlos André Corrêa de Mattos, da Universidade Federal do Pará, seja convidado a colaborar com a comissão de teletrabalho deste órgão, na aplicação da pesquisa de satisfação que ora se aprecia.

III - Em contrapartida, autorizo que os alunos, sob a responsabilidade do professor convidado, ingressem neste órgão a fim de realizarem esta pesquisa e, mediante solicitação antecipada, de outras de interesse acadêmico.

IV - À Comissão para as providências cabíveis.

Belém, 9 de setembro de 2019.

  
PASTORA DO SOCORRO TEIXEIRA LEAL  
Desembargadora Presidente

## ANEXO B- RELATÓRIO DE PESQUISA



### RELATÓRIO DE PESQUISA

#### O TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19: UMA AVALIAÇÃO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA OITAVA REGIÃO

Outubro  
2020

## ANEXO C- DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO

04/04/2022 11:14

Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

 Portal do Coordenador Stricto	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b> <b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS</b> Emitido em 04/04/2022 11:03	
---	---	---

### DECLARAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que o aluno **BIANCA SUELEM DO NASCIMENTO FRANCO** foi aprovado(a) na DEFESA de DISSERTAÇÃO em MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA/PPGGP - Belém do Curso de MESTRADO, no dia 04 de Abril de 2022 às 15:00, no(a) Sala virtual, UFPA, cuja banca examinadora fora constituída pelos professores:

Doutor (a) CARLOS ANDRE CORREA DE MATTOS  
(Presidente)

Doutor (a) JOSÉ AUGUSTO LACERDA FERNANDES  
(Interno)

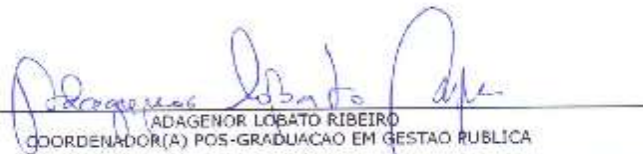
Doutor (a) ANDERSON ROBERTO PIRES E SILVA  
(Externo ao Programa)

A sua DISSERTAÇÃO intitulou-se:

O ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL REGIONAL DA OITAVA REGIÃO

*Esta declaração não exclui o aluno de efetuar as mudanças sugeridas pela banca nem vale como outorga de grau de MESTRADO, de acordo com o definido na Resolução 072/2004-CONSEPE.*

Belém, 4 de Abril de 2022.

  
 ADAGENOR LOBATO RIBEIRO  
 COORDENADOR(A) POS-GRADUACAO EM GESTAO PUBLICA

SIGAA | Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) - (91) 3201-7288/7808/7802/7391/7800/2061 |  
Copyright © 2006-2022 - UFPA - bacaba.ufpa.br/bacaba2

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro  
Coordenador do PPGGP  
NAAE/UFPA  
Portaria N° 27312018