

OS IMPACTOS DO TELETRABALHO: UM ESTUDO DOS FATORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS NO ÓRGÃO PÚBLICO PALATIUM

THE IMPACTS OF TELEWORKING: A STUDY OF INDIVIDUAL,
ORGANIZATIONAL AND SOCIAL FACTORS IN THE PUBLIC AGENCY PALATIUM

FABIULA MENEQUETE VIDES DA SILVA
fabiulamv@yahoo.com.br

ANTONIO GIOVANNI FIGLIUOLO UCHOA
antoniouchoa@ufam.edu.br

RESUMO:

O objetivo geral do estudo foi identificar os principais impactos do teletrabalho, tanto positivos quanto negativos, em seus sentidos individuais, organizacionais e sociais, no ponto de vista dos teletrabalhadores. A presente pesquisa possui natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Os sujeitos participantes da pesquisa foram 15 teletrabalhadores do órgão público Palatium do Estado do Amazonas. Foi utilizado a técnica de saturação teórica inspirado na sistematização de Falqueto, Hoffmann e Farias (2018). Quanto aos fatores individuais, o teletrabalhador precisa buscar soluções para as dificuldades que a modalidade possa desencadear no âmbito pessoal. É importante fazer a distinção entre o lado individual (*hobbies*, lazer e qualquer distração) e o lado profissional. O maior impacto organizacional identificado durante as entrevistas foi a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, gerando mais comprometimento por parte do servidor que, conseqüentemente, aumentou a sua produtividade. O aspecto dos impactos sociais mencionados nas entrevistas refere-se à melhoria da mobilidade urbana em alguns centros urbanos.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão de pessoas. Administração pública. Servidor público. Método qualitativo.

ABSTRACT:

Proposed research aimed to identify the main impacts of telework, both positive and negative, in its individual, organizational and social senses, from the point of view of teleworkers. This research has an exploratory and descriptive nature, with a qualitative approach. The research subjects were 15 teleworkers from the public agency Palatium of the State of Amazonas. The theoretical saturation technique inspired by the systematization of Falqueto,



Hoffmann, and Farias (2018) was used. As for individual factors, teleworkers need to look for solutions to the difficulties that the modality can trigger in the personal sphere. It is important to distinguish between the individual side (hobbies, leisure, and any distractions) and the professional side. The greatest organizational impact identified during the interviews was the improvement in the worker's quality of life, generating more commitment on the part of the server, which, consequently, increased their productivity. The aspect of social impacts mentioned in the interviews refers to the improvement of urban mobility in some urban centers.

Keywords: Telework. People management. Public administration. Public server. Qualitative method.

1 INTRODUÇÃO

Cenários sobre os avanços tecnológicos e das constantes transformações que vêm ocorrendo no contexto econômico, político, social, em escala mundial vêm sendo estudados há décadas (CHIARELLI, 2007). Organizações, tanto públicas quanto privadas, necessitam adaptar-se a fim de melhorar sua força de trabalho, produtividade, entrega de produtos e prestação de serviços (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

Em razão disso, novos modelos gerenciais estão surgindo e a ideia padronizada sobre como funcionam as relações de trabalho está passando por mudanças. A gestão de pessoas está se tornando mais estratégica, principalmente no que se refere à flexibilização da relação entre empregado e empregador, seja ela através de horários, contratos ou local de trabalho mais maleáveis. A combinação dos fatores citados pode ser denominada teletrabalho (MORGAN, 2004).

O teletrabalho é inserido nas organizações quando o empregado passa a produzir não somente na empresa, mas no ambiente em que desejar, de forma flexível (MESSENGER *et al.*, 2018; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018; BEAUREGARD; BASILE; CANÔNICO, 2013) e sem supervisão direta do seu superior hierárquico, a fim de aumentar a sua produtividade e a economia da empresa, reduzindo gastos com a capacidade instalada (água, energia elétrica, espaço físico), dentre outros (SILVA, 2000).

Diversos são os estudos acerca do teletrabalho (PEREIRA, *et al.* 2021; SINGH, 2014; BARROS; SILVA, 2010; PEREIRA JUNIOR; CAETANO, 2009; ADERALDO; ADERALSO; LIMA, 2017). No entanto, há a necessidade de se aprofundar a compreensão dos impactos do teletrabalho na vida dos trabalhadores.

No Brasil, o teletrabalho já é realidade em muitas organizações. De acordo com a SAP Consultoria em Recursos Humanos, idealizadora da pesquisa Home Office Brasil 2018, realizada em mais de 300 organizações de iniciativa privada, cerca de 45% dessas organizações praticam o teletrabalho e 15% estão avaliando a Implantação dessa modalidade (SAP, 2018). Devido à pandemia da COVID-19, esse número aumentou ainda mais (GANDRA, 2020).

Já no setor público, embora o teletrabalho não seja uma novidade no Brasil, tem sido pouco implementado se comparado com a iniciativa privada (SAP, 2018). Conforme Cunha e Rezende (2014), o que vem motivando a implantação do programa na esfera pública é, principalmente, a redução de custos e o aumento da produtividade até 2019 e, mais recentemente, em razão da pandemia da COVID-19.

No Amazonas, o Palatium (nome fictício designado para este estudo) é um dos pioneiros na implantação do teletrabalho na esfera pública. Nesse órgão, o teletrabalho foi introduzido em agosto de 2017. No início, por se tratar de um projeto piloto, o programa contava com apenas 07 (sete) servidores em teletrabalho.

Em maio de 2020, o órgão registrou 100 teletrabalhadores em exercício, os quais têm apresentado ótimos resultados, superando a marca de 250% de produtividade. Diante desse fato, surgem algumas indagações: com uma produtividade elevada, como fica a qualidade de vida desses trabalhadores?; houve mudanças na cultura e no clima organizacional do órgão? e quais as vantagens para a sociedade em decorrência da implantação dessa modalidade?

Com base nos fatos já apresentados, foi delimitada a seguinte pergunta de pesquisa: quais os principais impactos do teletrabalho no Palatium nos aspectos individuais, organizacionais e sociais; na perspectiva dos seus teletrabalhadores? Para responder essa questão, foi realizado um estudo com os teletrabalhadores do órgão público Palatim. Essa unidade foi escolhida por ser um dos primeiros órgãos públicos a implantar o teletrabalho no Amazonas – AM.

A presente investigação justifica-se pela sua relevância para o meio acadêmico, visto que se trata de uma modalidade que tem adentrado no setor público gradualmente, em especial na esfera judiciária. Além disso, acompanhar as inovações tecnológicas é essencial para manter uma organização nos dias de hoje. Um exemplo disso foi a pandemia do coronavírus que forçou muitas empresas a adaptarem-se ao teletrabalho, a fim de conservar o seu negócio, enquanto mantinham seus colaboradores protegidos em casa. Devido a essas circunstâncias, o estudo acerca dos impactos do teletrabalho tornou-se ainda mais pertinente, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores tradicionais.

Para os acadêmicos da área de gestão de pessoas, é fundamental conhecer quais ferramentas estratégicas estão gerando bons resultados para organizações e entender como funcionam seus processos de implantação e execução nas empresas (CÔRTEZ, MENESES, 2019, CASCIO, 2015; LACOMBE, TONELLI, 2001). O teletrabalho é uma ferramenta que vem se destacando e sendo bastante utilizada pela gestão estratégica. Tal modalidade ainda é considerada relativamente nova no âmbito público e seus impactos na qualidade de vida no trabalho, clima e cultura organizacional precisam ser estudados para que, posteriormente, seja implantada nas organizações (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BUENO; SALVAGNI, 2016; LIMA, 2018).

Segundo Rocha e Amador (2018), o teletrabalho pode ser aplicado como estratégia para atrair e manter pessoas, principalmente, jovens em busca de flexibilidade e a possibilidade de trabalhar em outro estado ou país, sem precisar mudar de residência. Do ponto de vista organizacional, esse é um dos fatores que contribuem com o desenvolvimento da organização.

A pesquisa proposta teve como objetivo geral compreender os principais impactos do teletrabalho, tanto positivos quanto negativos, em seus sentidos individuais, organizacionais e sociais do ponto de vista dos teletrabalhadores.

A fim de cumprir o que foi determinado no objetivo geral, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos: a) descrever os motivos pelos quais um servidor público tradicional decide ingressar no teletrabalho, identificar quais são os ganhos pessoais e desvantagens percebidas durante sua experiência como teletrabalhador; b) verificar quais são os ganhos para a sociedade do ponto de vista dos teletrabalhadores; c) identificar os aspectos organizacionais que foram

afetados com a implantação do teletrabalho, como a qualidade de vida no trabalho, clima e cultura organizacional.

O presente trabalho foi organizado em seções: a começar pela introdução, na qual o tema, pergunta de pesquisa, justificativa e objetivos foram apresentados e desenvolvidos. Na seção 2, está a fundamentação teórica que abrange a literatura relacionada com o tema e seus principais autores, esse tópico foi dividido em cinco partes: (1) A evolução do trabalho, (2) A gestão estratégica de pessoas e a flexibilização do trabalho, (3) O teletrabalho e (4) As vantagens e desvantagens do Teletrabalho. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, em que se caracteriza a pesquisa e o universo estudado, bem como descreve-se como os dados foram coletados e analisados. Na quarta seção, os resultados são apresentados e analisados. Logo após, são apresentadas as conclusões do estudo. Por fim, encontram-se as referências utilizadas na investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda as literaturas que dizem respeito ao tema, as quais foram utilizadas para caracterizar o trabalho. Nela, é contextualizada a evolução do trabalho, como a gestão de pessoas influenciou em sua flexibilização até a utilização das tecnologias de informação e comunicação para criação da modalidade do teletrabalho e, por fim, suas vantagens e desvantagens.

2.1 A evolução do trabalho

O atual cenário mundial é caracterizado pela globalização e o surgimento de novas tecnologias que envolvem diferentes áreas e geram impactos significativos nas relações laborais (TOFLER, 1995). Pode-se perceber o quanto a forma de administrar os recursos das organizações passou por transformações, principalmente quando falamos dos recursos humanos.

O trabalho passou por diversas transformações no decorrer da história, sendo relevante mencionar os estágios pelos quais esteve a partir do final do século XVIII, com o advento da primeira revolução industrial, substituindo o trabalho artesanal pela utilização de máquinas (LIMA, 2018).

Neste cenário, muitos trabalhadores perderam seus empregos enquanto outros eram explorados, assim, começaram as discussões sobre os direitos trabalhistas, o que foi um passo importante para garantir melhores condições de trabalho em todo mundo (HAU; TODESCAT, 2018).

A partir do século XIX, através da segunda revolução industrial, começaram a surgir as tecnologias de comunicação, que foram sendo aprimoradas no decorrer dos anos (BORGES; YAMAMOTO, 2014; COSTA, 2013). A transição pela qual passava o mundo do trabalho nesse período contribuiu para o surgimento de estudos científicos na área da administração (ROCHA; AMADOR, 2018).

Os precursores na criação de estudos e teorias voltadas para a forma de administrar as organizações são Frederick Taylor e Henri Fayol (TAYLOR, 1990). A teoria de Taylor, denominada administração científica, via o trabalhador como uma máquina que precisava apenas executar

as suas tarefas, conforme foram delegadas. Já Fayol e sua teoria clássica mantinham a ênfase na estrutura da organização (DE MASI, 2014)).

O foco da teoria de ambos era aumentar a eficiência da empresa, desconsiderando o lado humano do trabalhador. Vários outros autores da administração que surgiram na época seguiam a mesma linha de raciocínio, como Henry Ford, que criou o termo “fordismo” referente aos processos de fabricação em massa (DE MASI, 2014).

Somente em 1932, com o surgimento da teoria das relações humanas, a administração passou a adotar uma abordagem mais humanística, desenvolvendo estudos para entender os comportamentos dos trabalhadores, transferindo a ênfase antes colocada nas tarefas e na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas (MAAMARI; MAJDALANI, 2017; DUTRA, 2016). O trabalhador durante o século XX foi ganhando um novo significado para a organização, passando de uma simples mão-de-obra para um colaborador ativo que alinha os seus objetivos aos da empresa (PECI; SOBRAL, 2008).

2.2 A gestão estratégica de pessoas e a flexibilização do trabalho

A gestão de pessoas também teve seu processo evolutivo, deslocando-se do departamento de pessoal, com uma estrutura tradicional e mecanicista, para os recursos humanos (CASCI, 2015; LACOMBE, TONELLI, 2001), precisando adequar-se às necessidades da globalização, que ampliou a competitividade entre as empresas, para, enfim, chegar na gestão de pessoas (ARAÚJO, 2006; GIL, 2009; RONCON, 2010).

Para uma organização cumprir seus objetivos, ela precisa contar com o apoio de pessoas competentes, podendo fazer isso de duas formas: trazendo do mercado pessoas com perfis e as competências necessárias ou desenvolvendo essas competências nas pessoas que já estão na organização, levando em consideração o cenário externo e suas mudanças futuras que possam atingir a organização (DUTRA, 2016; SOUZA; BARRETO, 2015).

Por consequência, a fim de reter talentos na organização, foram surgindo estudos para melhorar os aspectos da qualidade de vida no trabalho, clima organizacional e motivação dos colaboradores (MAAMARI; MAJDALANI, 2017; JING; AVERY; BERSTEINEIR, 2011; GRIFFITH, 2006). Tornou-se comum a implantação de ferramentas para desenvolver os aspectos anteriormente citados, sendo que uma das estratégias consideradas essenciais para atrair e manter pessoas ao mesmo tempo em que possibilita o seu desenvolvimento profissional e pessoal é a flexibilização (ALBUQUERQUE, 2002; MARRAS, 2002; SOUZA; BARRETO, 2015; WHITTLE; MUELLER, 2009).

A flexibilização do trabalho é considerada uma forma de diferenciação competitiva. Trata-se da organização conceder ao seu colaborador mais autonomia para que este possa, dependendo do modelo de flexibilização escolhido, decidir o local e o horário para exercer as suas atividades laborais (MESSENGER *et al.*, 2018; BEAUREGARD; BASILE; CANÔNICO, 2013), servindo como forma de motivação para os colaboradores, os quais, após começarem a trabalhar com maior autonomia, tendem a aumentar a sua produtividade (CERIBELI; GOUVEIA, 2019).

Nesse contexto, surgem em meados de 1970, com o auxílio das tecnologias da informação e da comunicação - TIC's, ferramentas sistematizando a flexibilidade nas relações de trabalho, denominadas: trabalho remoto, *home office*, trabalho a distância e o teletrabalho, alvo do presente estudo (ROCHA; AMADOR, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011).

2.3 O teletrabalho

Apesar da quantidade de conceitos criados para o teletrabalho por estudiosos da área, é possível identificar três fatores presentes em todas as suas definições: a forma remota de se realizar o trabalho (distante da organização), o uso das tecnologias da informação e da comunicação - TIC's e a flexibilização tanto de tempo quanto de local (ROCHA; AMADOR, 2018; LIMA, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011).

A ideia do teletrabalho vem sendo discutida desde 1970, apesar de que, na época, não era denominado teletrabalho. Sua ideia já vinha sendo praticada na Europa quando os trabalhadores passaram a deslocar-se da sede da organização para fazer trabalhos remotos (NILLES, 1994). No entanto, os primeiros registros de estudos científicos realizados acerca dessa modalidade e a melhor forma de aplicá-la foram apresentados na década de 1990 por autores da área de administração (COSTA, 2004).

No Brasil, o primeiro estudo publicado sobre o teletrabalho foi produzido por Soares (1995), fazendo uma crítica ao trabalho em domicílio. Ao longo dos anos, muitas organizações foram aderindo ao teletrabalho, tendo em vista os diversos benefícios relatados. A primeira organização pública a aderir ao programa foi o Serpro, com um projeto piloto iniciado em 2005 (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Em razão da pandemia causada pelo Coronavírus em 2020, as organizações tiveram que readaptar suas relações e modelos de trabalho a fim de manter suas rotinas e, diante desse cenário, muitos trabalhadores comuns precisaram aderir ao teletrabalho de forma contingencial (CABRAL, ALPERSTEDT, 2021). O uso da ferramenta de forma temporária vem gerando bons resultados para as organizações e, de acordo com estudos recentes, é previsto um crescimento de 30% dessa modalidade nas organizações. Além disso, uma pesquisa realizada pela consultoria Cushman & Wakefield revelou que cerca de 74% das empresas que aderiram ao teletrabalho, durante a pandemia, pretendem utilizar a ferramenta de forma definitiva (MICELI, 2020; FLACH, 2020).

2.4 As vantagens e desvantagens do teletrabalho

A maioria dos estudos de casos encontrados discute qual é a melhor forma de conduzir a aplicação dessa modalidade e qual é o perfil de profissional que está habilitado para trabalhar dessa forma (ROCHA; AMADOR, 2018). Além disso, os autores destacam suas vantagens muito mais do que as suas desvantagens (COSTA, 2004, HAU; TODESCAT, 2018).

O exercício do teletrabalho nas organizações vem se provando uma excelente ferramenta gerencial, sendo utilizado tanto de forma contingencial quanto permanente (PEREIRA, *et al.* 2021; SINGH, 2014; BARROS; SILVA, 2010). No entanto, vale ressaltar que, como qualquer ferramenta estratégica, possui seus pontos fortes e fracos, os quais precisam ser levados em consideração

tanto pela organização, quanto pelo colaborador que pretende aderir a essa modalidade (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

As vantagens mais mencionadas pelos colaboradores e organizações com experiência no teletrabalho estão ligadas, principalmente, à flexibilização do tempo do colaborador que passa a conciliar a vida pessoal, familiar e social com as atividades laborais, proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho (QVT) para os colaboradores, gerando bem-estar e satisfação aos empregados durante a realização de suas atividades (MENEZES *et al.*, 2019; TASCHETTO; FROEHLICH, 2019). Há também a redução de gastos com deslocamento, vestuário e alimentação. Além disso, ocorre a diminuição do estresse causado pelos engarrafamentos e ônibus lotados (BRIK; BRIK, 2011; HAU; TODESCAT, 2018; DE MASI, 2000).

Para a organização, as vantagens também são numerosas, a começar pela redução de despesas com o espaço físico e equipamentos de manutenção, antes utilizados pelos trabalhadores presenciais. Ademais, há a redução do absenteísmo, aumento da produtividade (CERIBELLI; GOUVEIA, 2019; CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018; HAU; TODESCAT, 2018) e atração e fixação de novos talentos para a empresa (LIMA, 2018). Além disso, os funcionários que estão próximos da aposentadoria continuam contribuindo com sua experiência e conhecimento, ao mesmo tempo em que se concentram em outras atividades (BARROS; SILVA, 2010).

Já do ponto de vista da sociedade, a melhoria do fluxo do trânsito e a diminuição da poluição, bem como o aumento da participação ativa de mais pessoas em serviços filantrópicos e sociais, demonstram o quanto o teletrabalho gera resultados positivos para a comunidade (COSTA; 2003). Além disso, o aumento da produtividade dos funcionários em teletrabalho entrega para a população um serviço de qualidade de forma mais rápida (BARROS; SILVA, 2010; CHARALAMPOUS *et al.*, 2018).

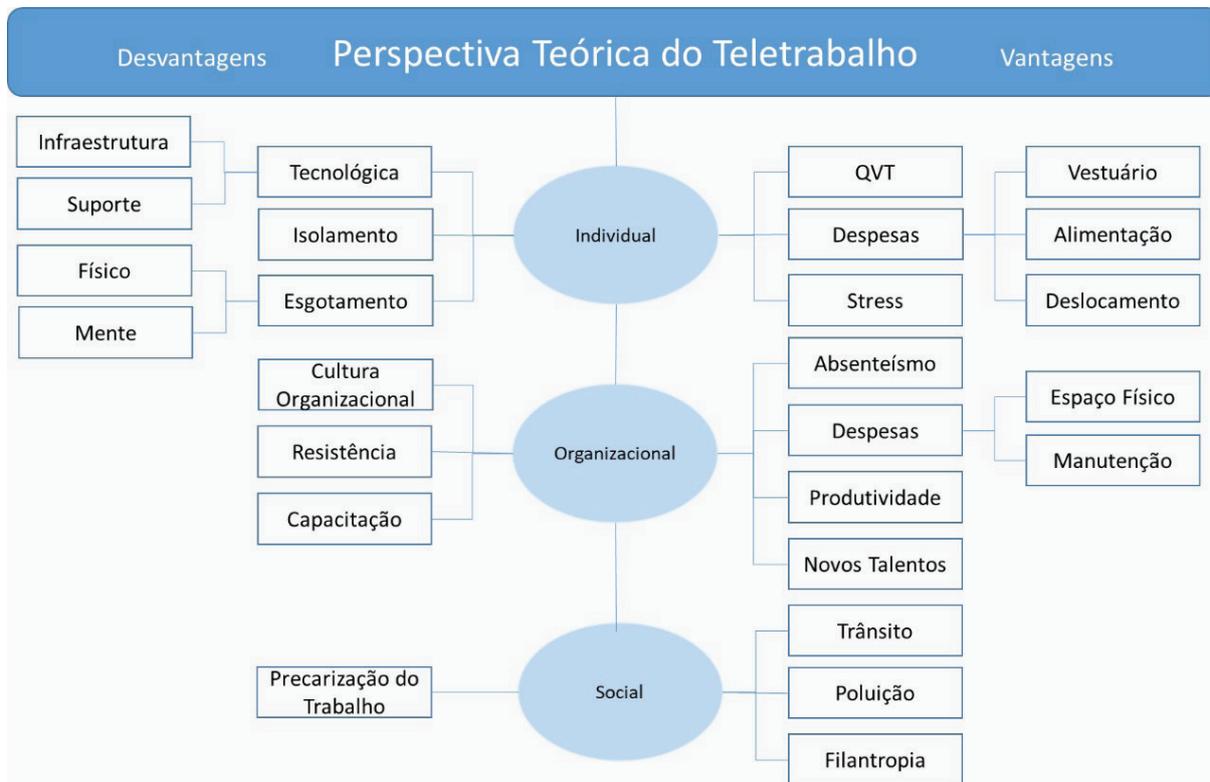
Aspectos que caracterizam novas formas de organização do trabalho, mas que permeia em suas entrelinhas a precarização empregatícia, caracterizada por relativa autonomia do empregado ao negociar suas condições laborais sendo, contudo, vinculado aos objetivos organizacionais (DE LIMA FILHO; PEREIRA, 2020), configurando-se como uma desvantagem do teletrabalho.

Na perspectiva dos teletrabalhadores, as desvantagens estão relacionadas às despesas com materiais tecnológicos, indispensáveis para trabalhar nessa modalidade, assim como a falta de suporte imediato de forma presencial por parte do setor técnico de informática (HAU; TODESCAT, 2019). No sentido pessoal, a principal desvantagem identificada é o isolamento social provocado pela falta de interação com os colegas da organização (MANN; VAREY; BUTTON, 2000) e o esgotamento físico e mental (MUNIZ, 2020).

As principais desvantagens do teletrabalho, para as organizações, que foram identificadas nos estudos publicados são: as mudanças na cultura organizacional da empresa e resistência durante a implantação, principalmente, na esfera pública por parte de servidores mais antigos (LIMA, 2018). Além disso, a seleção de funcionários para o programa e as despesas com cursos de capacitação, tanto para os gestores quanto para os teletrabalhadores também são consideradas desvantagens (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2007).

A seguir, a figura 1, representa a perspectiva teórica do teletrabalho discutida neste estudo.

Figura 1 - Representação gráfica sobre a perspectiva teórica do teletrabalho.



Fonte: elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo apresentar uma análise sobre os impactos do teletrabalho em seus aspectos sociais, organizacionais e individuais no Palatium.

Para realização do estudo, adota-se a abordagem qualitativa considerando que se buscou compreender um fenômeno em seu contexto original, explorando e entendendo o significado dado pelo sujeito (CRESWELL, 2010). Quanto aos fins, o estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, considerando tratar de um tema relativamente novo na esfera pública judiciária. Ainda há poucos estudos e conhecimentos publicados acerca do tema, tornando a pesquisa de natureza exploratória. Apesar de haver pesquisas publicadas a respeito do teletrabalho no Palatium, ainda há pouco conhecimento concentrado sobre o tema. E de natureza descritiva porque tem como objetivo descrever as características e impactos do teletrabalho para a organização, sociedade e indivíduos (VERGARA, 2016; OLIVEIRA, 2007).

O contexto da pesquisa tem a sua unidade de análise circunscrita ao Patium, órgão público presente na cidade de Manaus-AM. Com mais de 130 anos de existência, o Palatium possui um efetivo de 1.872 servidores (efetivos e comissionados); 680 estagiários; e 163 Magistrados. Atua em Manaus e em mais 60 comarcas do interior do estado do Amazonas.

Sua composição envolve quatro secretarias, dentre estas a Secretaria Geral de Administração com 9 divisões, dentre as quais a Divisão de Orçamento e Finanças, Infraestrutura e Logística, Gestão de Pessoas – seleção, integração, locação e acompanhamento funcional –, Divisão de Pessoal – folha de pagamento controle de frequência, magistrados, inativos e pensionistas, e informação processual.

Com relação aos sujeitos selecionados para a pesquisa, a definição do conjunto de participantes do estudo se deu por acessibilidade, ou seja, levou em consideração a facilidade de acesso aos grupos do estudo (VERGARA, 2016). Esta seleção levou em consideração a experiência dos participantes em um contexto de teletrabalho, atuando nas atividades jurídicas e administrativas, denominados neste estudo como Unidade Jurídica e Unidade Administrativa perfazendo um total de 100 indivíduos.

Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas, conduzidas por intermédio do Google Meet, durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2021. Roulston e Choi (2018) declinam que as entrevistas semiestruturadas são diálogos abertos, livres, sobre tópicos de pesquisa direcionados aos participantes sobre o que têm a dizer. A estratégia se mostrou adequada aos meios, permitindo a aplicação de um roteiro de entrevista com 10 perguntas abertas para a compreensão dos impactos do teletrabalho em seus aspectos sociais, organizacionais e individuais dos teletrabalhadores. As entrevistas foram gravadas e transcritas com auxílio da ferramenta “digitação por voz” do Google Docs. Após a transcrição, foram realizados ajustes na formatação do texto, adicionando pontuação e corrigindo alguns erros gramaticais ocorridos durante a transcrição, visto que a ferramenta não é totalmente precisa. A fim de manter o anonimato dos teletrabalhadores, todos foram identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim por diante.

Para o tratamento e análise dos dados deste estudo, foi empregado o uso da técnica de amostragem por saturação (THURY-CHERQUES, 2009). Essa técnica promove uma sequência de coleta de dados – neste estudo por meio de entrevistas semiestruturadas – até um ponto em que há uma saturação das categorias definidas ou, momento em que não há mais dados relevantes devido à sua repetição (GLAUSER; STRAUSS, 2006). Cabe ressaltar que nesta investigação as categorias utilizadas foram adaptadas do estudo de Lima (2018).

Para atingir a saturação, e em específico em Ciências Sociais, o ponto de saturação deve acontecer na 12ª entrevista (FONTANELLA *et al.*, 2011, THURY-CHERQUES, 2009). As categorias elencadas para o estudo foram definidas como: aspectos individuais do teletrabalho; aspectos sociais do teletrabalho; e, aspectos organizacionais do teletrabalho. Adotou-se um processo de leitura e releitura sobre as transcrições, de forma tradicional, sem o emprego de softwares. A partir da 15ª entrevista, é observado a saturação mediante as categorias *a priori*, permitindo revisitar os objetivos e o alinhamento interpretativo. Um descritivo desses entrevistados é apresentado no Quadro 1. Essa sistematização segue os passos de Falqueto, Hoffmann e Farias (2018).

Quadro 1 - Descrição dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Idade	Sexo	Estado Civil	Área de atuação
1	32	F	Casada	Unidade Judiciária
2	36	M	União Estável	Unidade Judiciária
3	41	M	Casado	Unidade Judiciária
4	38	M	Solteiro	Unidade Administrativa
5	49	F	Casada	Unidade Judiciária
6	46	M	Casado	Unidade Judiciária
7	36	F	Casada	Unidade Judiciária
8	49	F	Solteira	Unidade Judiciária
9	43	F	Casada	Unidade Judiciária
10	38	M	Solteiro	Unidade Judiciária
11	55	F	Casada	Unidade Judiciária
12	26	M	União Estável	Unidade Judiciária
13	45	M	Solteiro	Unidade Administrativa
14	42	F	Casada	Unidade Administrativa
15	33	M	Casado	Unidade Judiciária

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nessa seção, serão apresentados e analisados os dados coletados. Para tanto e em conformidade com os objetivos estabelecidos inicialmente, foram definidas três categorias e subcategorias baseadas nos temas mais ressaltados na pesquisa. Tais categorias foram utilizadas como base para a análise e interpretação dos dados:

- **Aspectos individuais do teletrabalho**
 - Motivação para o ingresso no teletrabalho;
 - Ganhos Pessoais;
 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho (nos aspectos pessoais).
- **Aspectos organizacionais do teletrabalho**
 - Mudanças ocasionadas pelo teletrabalho na Qualidade de vida no trabalho;
 - Mudanças na cultura organizacional do órgão (aderir a inovações tecnológicas e a nova relação entre empregado e empregador);
 - Mudanças no clima organizacional (se ocorreu preconceito com a modalidade, se todos aceitaram rapidamente a ideia).

- **Aspectos sociais do teletrabalho**

- Aumento ou redução da prestação de serviços oferecidos à sociedade;
- Engajamento social (serviços e causas filantrópicas).

4.1 Aspectos individuais do teletrabalho

O primeiro objetivo da pesquisa buscou identificar quais foram as mudanças ocasionadas na vida pessoal dos colaboradores em função do teletrabalho, todos os entrevistados foram questionados acerca do que os motivou a ingressar nessa modalidade e, durante sua experiência no programa, quais foram as vantagens e desvantagens identificadas.

Quando questionados acerca do que os motivou a ingressar no teletrabalho, a maioria das respostas estava relacionada à flexibilidade de horário e à redução de gastos com transporte, alimentação e vestimenta. Como se observa nas transcrições a seguir:

Possuo maior flexibilidade, conforto e economia com transporte e tempo (Entrevistado 2).

As principais motivações foram a economia de tempo no deslocamento, com a alimentação, roupas e a liberdade de horário (Entrevistado 6).

Ter a possibilidade de melhorar mais o meu rendimento produtivo (*sic*), ter autonomia para administrar meu tempo, a possibilidade de diminuir meus custos com transporte, vestuário e alimentação fora de casa e ter mais qualidade de vida familiar, social e profissional (Entrevistado 10).

Após a liberdade no horário e redução de gastos, as respostas que mais apareceram foram: a dedicação aos familiares, tanto para oferecer maior assistência, quanto para aproximação geográfica, o que antes não era possível por causa do deslocamento até o local de trabalho ou porque a família morava em outro estado. Os depoimentos a seguir destacam a questão de maior dedicação aos familiares:

O nascimento do meu filho caçula. Não ter encontrado uma babá de confiança para cuidar dele e o valor muito alto das creches próximas ao trabalho e da minha residência são os meus principais motivos de ter optado pela modalidade do teletrabalho (Entrevistada 1).

[...] Poder estar com minha família, que reside em Manaus, e ajudar com minha mãe (Entrevistado 3).

A flexibilidade de horário permitiu dar uma maior assistência para a minha filha e para a minha mãe (Entrevistado 13).

Segundo o que foi destacado por Brik e Brik (2011), Hau e Todescat (2018), Messenger *et al.* (2018) e Pereira *et al.* (2020), as mudanças pessoais positivas relacionadas ao teletrabalho estão ligadas à qualidade de vida no trabalho, a qual proporciona ao empregado maior satisfação e bem-estar na hora de realizar suas atividades.

No que se refere às vantagens proporcionadas pelo programa, no âmbito pessoal, as respostas que mais se repetiram foram: a melhoria na qualidade de vida e a autonomia para escolher onde, quando e como vai realizar suas atividades, sendo que tais fatores influenciam diretamente

no aumento da produtividade desses servidores. Cada teletrabalhador precisa adequar-se às condições de trabalho condizentes ao seu perfil, alguns preferem trabalhar pela manhã, enquanto outros sentem-se mais produtivos à noite (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BUENO; SALVAGNI, 2016). Tais ponderações comprovam-se nas seguintes afirmações:

Mais qualidade de vida, devido ao tempo ganho por não precisar fazer deslocamentos diários ao local de trabalho; Maior disponibilidade de tempo para a família; redução das despesas; possibilidade de trabalhar sem interrupções; fazer o próprio horário; ter a opção de morar em outra cidade sem precisar esperar pela aposentadoria (Entrevistada 5).

Aumento considerável da produtividade. Autonomia para melhor administrar meu tempo para: família, trabalho, saúde, lazer. Mais disposição para a vida social e familiar. Melhoria da saúde mental e física, uma vez que o ambiente de trabalho tem todo o aconchego e tranquilidade peculiar por ser sua residência (Entrevistado 9).

Ao ingressar no teletrabalho, o colaborador precisa adaptar-se a um novo contexto profissional, cujos principais efeitos são o isolamento social, decorrente da falta de interação com os colegas, disciplina para lidar com as suas atividades em casa e a resolução de problemas técnicos sem o apoio presencial da equipe de tecnologia (COSTA, 2003; HAU; TODESCAT, 2018). Tais questões são ressaltadas nos seguintes depoimentos:

Enxergo como uma desvantagem o fato de não ter o retorno imediato dos colegas de trabalho (da equipe ou de outros setores), como teria caso estivesse trabalhando presencialmente. Porém, isso é facilmente contornável com a utilização de ferramentas de comunicação virtual, a citar *WhatsApp* e/ou *e-mail* (Entrevistada 1).

É não estar presente no dia a dia de uma secretaria, com os colegas de trabalho trocando ideias, aprendendo, ensinando e sem poder participar de toda a dinâmica presencial do juizado (Entrevistada 8).

No começo, foi saber separar o que é do teletrabalho e o que é lazer, é necessário muita disciplina! (Entrevistado 10).

Falta do imediatismo para solucionar problemas de ordem tecnológica, sistemática, de esquecimentos processuais, ou mesmo de dúvidas, que a experiência a mais daquele colega lhe ajudava com uma simples pergunta, que logo era respondida (Entrevistado 9).

Diante de tais fatos, fica claro que é necessário, como teletrabalhador, buscar soluções para as dificuldades que a modalidade possa desencadear no âmbito pessoal. É importante fazer a distinção entre o lado individual (*hobbies*, lazer e qualquer distração) e o lado profissional.

A vista disso, o servidor que tem interesse em ingressar no programa passa por um processo de preparação através de cursos de introdução e habilitação ao teletrabalho, tanto presenciais como virtuais, e uma avaliação psicossocial, para, enfim, ingressar no teletrabalho, conforme informações obtidas através do setor que o gerencia no Palatium.

4.2 Aspectos organizacionais do teletrabalho

O terceiro objetivo desta pesquisa buscou identificar quais foram as mudanças ocorridas na organização após a implantação do teletrabalho, como a qualidade de vida no trabalho dos servidores e no clima e cultura organizacional.

A fim de averiguar os impactos do teletrabalho na cultura e no clima organizacional, os teletrabalhadores foram questionados se havia algum preconceito ou resistência durante a implantação do programa no órgão, ou quando solicitaram o ingresso. A maioria afirmou que, em algum momento, sofreu preconceito ao exercer suas atividades em casa, o que aconteceu por parte dos servidores do órgão (servidores tradicionais e gestores) e até mesmo por parte de familiares e amigos, mas que, em todos os casos, houve uma mudança de opiniões após a demonstração de resultados advindos do seu trabalho. Neste sentido, um dos entrevistados destacou:

Ainda existe resistência, em alguns setores, os superiores hierárquicos não permitem que os seus subordinados trabalhem em casa. Até mesmo os colegas do próprio setor já expressaram o preconceito em seus discursos, hoje em dia isso mudou, até porque sempre ultrapasso minha meta de produtividade. (Entrevistado 2).

A respeito do preconceito com relação ao teletrabalho no judiciário, ainda há uma cultura por parte dos trabalhadores comuns de que o servidor público é privilegiado e não trabalha o suficiente. Com o ingresso no teletrabalho, o preconceito é ainda maior, até dentro do próprio órgão, existe um receio com o programa por parte de alguns dirigentes e servidores, visto que se trata de uma ferramenta que passou a ganhar notoriedade na esfera pública apenas nos últimos anos (LIMA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018).

Quando questionados acerca das mudanças na estrutura física do setor, os entrevistados alegaram que o Palatium só tem a ganhar, visto que passa a economizar com despesas de materiais e equipamentos do setor e, externamente, há o acréscimo na quantidade de vagas do estacionamento do órgão.

Apesar de não haver muitos servidores em teletrabalho, acredito que o estacionamento ficou menos competitivo, antes eu precisava chegar no máximo 7h 40min, se chegasse mais tarde poderia ficar sem vaga (Entrevistada 9).

Como toda estrutura e equipamento que utilizo foi custeado (*sic*) por capital próprio, conforme exigido na resolução, acredito que o Palatium não teve despesas extras para implantar o teletrabalho, pelo contrário, reduziu custos e otimizou a prestação de serviços (Entrevistada 7).

O maior impacto organizacional identificado durante as entrevistas foi a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, gerando mais comprometimento por parte do servidor que, conseqüentemente, aumenta a sua produtividade. Conforme relatou o seguinte entrevistado:

A qualidade do meu trabalho é outra. Tenho mais qualidade de tempo para analisar os processos. No setor, havia várias distrações, por exemplo: eu precisava prestar uma informação em um determinado processo, mas, antes que pudesse finalizá-la, o telefone tocava e eu precisava atender a outra demanda.

Também havia as (*sic*) conversas paralelas dos colegas do setor que me desconcentravam em algumas ocasiões (Entrevistado 13).

Em síntese, a implantação do teletrabalho no Palatium beneficia o trabalhador que possui o perfil e as competências necessárias para exercer as funções de seu cargo nessa modalidade. Já a organização, que detém demandas judiciais cada vez mais crescentes, beneficia-se com a quantidade e qualidade de processos entregues pelos teletrabalhadores e com a redução de gastos com energia elétrica, água, internet, a menor necessidade de estacionamentos e despesas prediais (LIMA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018).

4.3 Aspectos sociais do teletrabalho

O segundo objetivo desta pesquisa procurou verificar quais são os ganhos proporcionados pelo teletrabalho. Quando questionados se o teletrabalho oferece algum ganho para a sociedade, a maioria dos entrevistados destacou o aumento da sua produtividade que impacta diretamente na celeridade processual, garantindo uma melhor prestação de serviços judiciais. O aumento da produtividade destacado nesta investigação corrobora com os achados de Ceribeli e Gouveia (2019), Chiaretto, Cabral e Resende (2018) e Hau e Todescat (2018).

Além disso, um dos entrevistados mencionou a redução da poluição ambiental por não precisar usar o carro diariamente, bem como a melhoria no fluxo do trânsito. A diminuição do fluxo de carros foi destacada nos estudos de Costa (2003).

A seguir, são resgatados relatos que ressaltam o aumento da produtividade e melhorias no trânsito de veículos da cidade:

Acredito que contribuo socialmente quando aumento a minha produtividade no judiciário, isso significa que a justiça está sendo realizada para alguém e isso me deixa motivado a continuar trabalhando (Entrevistado 12).

Por não precisar estar presencialmente no órgão, além de economizar com os gastos de manutenção do veículo e o combustível, contribuo com o melhor fluxo do trânsito e a redução de poluentes advindos do uso diário do carro, imagina se, pelo menos, 30% da população aderisse ao teletrabalho? (Entrevistada 8).

Assim como no referencial teórico, não foram mencionadas, nas entrevistas, quaisquer desvantagens sociais como consequência do teletrabalho. Outro aspecto dos impactos sociais não mencionados nas entrevistas foi o aumento dos serviços voluntários ou a adoção de causas sociais por parte dos entrevistados, mesmo quando questionados acerca do assunto. Tal fato contrapõe-se aos achados no estudo de Costa (2003), quando afirmou haver aumento dos serviços sociais voluntários prestados pelos teletrabalhadores

Ainda no contexto das vantagens sociais, a disseminação do teletrabalho durante o tempo de pandemia em 2020 contribuiu para a melhoria da mobilidade urbana em alguns centros urbanos. Se trabalhadores tradicionais permanecerem em teletrabalho ou optarem por uma versão híbrida da modalidade, resultará na redução da poluição ambiental por diminuir a circulação de veículos (MICELI, 2020; LIMA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018).

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou identificar os impactos gerados pelo teletrabalho em seus níveis individuais, sociais e organizacionais. Após considerar as produções científicas já realizadas acerca do tema, bem como informações sobre o aumento da produtividade dos servidores fornecidas pelo órgão alvo do estudo, foram formuladas questões quanto à qualidade de vida dos teletrabalhadores, a respeito das mudanças na cultura e no clima organizacional e se houve vantagem para a sociedade após a implantação dessa modalidade.

A fim de realizar o que foi proposto nos objetivos geral e específicos, foi efetivada uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 15 teletrabalhadores em exercício. Os dados coletados foram analisados a partir da técnica de saturação teórica.

Observou-se que o teletrabalho tem demonstrado mais vantagens do que desvantagens, especialmente quanto à satisfação dos servidores com suas vidas pessoal e familiar. Tal satisfação reflete positivamente na qualidade de vida dos entrevistados, que, por sua vez, tornam-se mais produtivos e satisfeitos com suas vidas profissionais.

Quanto aos aspectos sociais, ao proporcionar o aumento da produtividade dos servidores, o teletrabalho gera ganhos positivos para a sociedade, a qual se beneficia através da celeridade processual, levando em conta que um servidor comum, após adentrar na modalidade, passou a produzir até duas vezes mais.

A respeito dos efeitos do teletrabalho na organização, foram mencionadas as vantagens quanto à economia de recursos. Em relação à cultura organizacional, apesar do judiciário ainda apresentar costumes resistentes a mudanças, a implantação do programa é um grande passo em direção à construção de uma organização pública mais inovadora.

Acerca dos impactos no clima organizacional, notou-se que a maioria dos teletrabalhadores sofreu preconceito por parte dos colegas de trabalho e até mesmo gestores pelo fato de estarem “trabalhando em casa”. No entanto, à medida que os resultados foram apresentados, as aprovações superaram as críticas.

Em suma, o estudo de ferramentas inovadoras, como o teletrabalho, contribui com a disseminação de informações a respeito dos resultados da implantação dessa modalidade, especialmente no âmbito público, em que a inserção dessa ferramenta, quando bem-sucedida, representa uma prestação de serviços eficientes beneficiando diretamente à população. Em tempos de pandemia, tornam-se ainda mais relevantes estudos acerca desse tema, visto que, ao preservar a saúde do colaborador, a organização protegerá seus próprios interesses.

Para pesquisas futuras, sugere-se buscar a perspectiva dos gestores e suas contribuições durante a implantação, desenvolvimento e supervisão do teletrabalho. Além disso, uma investigação a respeito dos perfis dos servidores que poderão atuar nessa modalidade, suas competências, aptidões e atitudes é importante para a área.

Por fim, apesar de ainda haver obstáculos, o teletrabalho em uma organização pública demonstrou-se, durante o estudo, uma ferramenta que contribui ativamente para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, na quantidade e qualidade de serviços prestados à sociedade, proporcionando a construção de uma organização pública judiciária capaz de inovar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. Edição Especial, p. 511-533, 2017.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BEAUREGARD, T. A.; BASILE, K.; CANONICO, E. Home is where the work is: a new study of homeworking in Acas - and beyond. **Acas research paper**, 10/13, 28 nov. 2013. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/259053477_Home_is_where_the_work_is_A_new_study_of_homeworking_in_Acas_-_and_beyond>. Acesso em 11 jun. 2021.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4-5, p. 106-127, 2002.
- BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 25-72, 2014.
- BRIK, M. S.; BRIK, A. **As 100 dicas do home office: um guia básico para montar e manter seu escritório em casa**. São Paulo: AB, 2011.
- BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 2, p. 110-123, 2016
- CABRAL, G. O.; ALPERSTEDT, G. D. É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 231-247, 2021.
- CASCIO, W. F. Strategic HRM: too important for an insular approach. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 423-426, 2015.
- CERIBELI, H. B.; GOUVEIA, P. N. Uma análise da relação entre a flexibilização dos arranjos laborais, a qualidade do ambiente de trabalho e a exaustão do trabalhador. **Revista ADM.MADE**, v. 23, n. 2, p. 39-58, 2019.
- CHARALAMPOUS, M. et al. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 1, p. 51-73, 2018.
- CHIARELLI, Carlos Alberto. **Temas contemporâneos na sociedade do trabalho**. São Paulo: LTr, 2007.
- CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 2, p. 71-86, 2018.
- CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal Brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.
- COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.
- COSTA, I. de S. A. da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 01-12, 2013.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.
- CUNHA, Armando; REZENDE, Fernando. O orçamento dos brasileiros: por que ele não desperta maior interesse?. **FGV projetos**, Rio de Janeiro, nº 20, 2014.
- DE LIMA FILHO, José Sarto Fulgêncio; PEREIRA, Eddla Karina Gomes. Precarização das relações laborais: análise crítica sobre as disposições do teletrabalho na lei 13.467/2017. **Revista de Direito**, v. 12, n. 1, p. 10, 2020.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. São Paulo: Sextante, 2000.
- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 11ªed. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de uma experiência de aplicação em um estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

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

FLACH, Natália. **Home office definitivo?** Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. Exame, 2020. Disponível em: < <https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/>>. Acesso em: 16 de out. de 2020.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, Feb. 2011.

GANDRA, A. **Empresas adotam home-office por conta do coronavírus.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/empresas-adotam-home-office-por-conta-do-coronavirus>>. Acessado em 15 jun. 2021.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.** Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 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**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 37-52, jun. 2018.

GRIFFITH, J. A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: public schools as organizations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 35, n. 8, p. 1840-1880, agu. 2006.

JING, F. F.; AVERY, G.C.; BERSTEINEIR, H. Organizational climate and performance in retail pharmacies. **Leadership & Organization Development Journal**, n. 3, v. 32, p. 224-242, 2011.

LACOMBE, B. M. B., TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?** As experiências de Santa Catarina e Amazonas. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 2018.

MAAMARI, B. E.; MAJDALANI, J.F. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 327-345, 2017.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, p. 668-690, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MENEZES, P. D. L.; MELLO, A. M. N. S.; FELISBERTO, H. M. P.; NOGUEIRA, N. G. Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. **Revista Hospitalidade**, v. 16, n. 3, p. 3-18, 2019.

MESSINGER, L. et al. Eurofound and the International Labour Office (Org.). **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** Genebra: Publications Office of The European Union, 2018. 80 p. Disponível em:<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_54>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MICELI, A. **Pesquisa aponta que teletrabalho pode aumentar 30% após pandemia.** Andre L. Miceli, 2020. Disponível em < <https://andrelmiceli.com.br/2020/06/09/pesquisa-aponta-que-teletrabalho-pode-aumentar-30-apos-pandemia/>> Acesso em: 01 de jun. de 2020.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n.4, p. 344-357, 2004.

NILLES, J. M. **Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

- PEREIRA, et al. Teletrabalho e qualidade de vida? Estudo de caso no poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, jan./abr., p. 222 – 245, 2021.
- PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p.22-31, dez. 2009.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.
- PESQUISA HOME OFFICE BRASIL 2018. Sobratt, 2018. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/pesquisa-sap-2018-completa.pdf>. Acesso em 24 de jul. de 2020.
- ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.
- RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, RJ. v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.
- ROULSTON, Kathryn; CHOI, Myungweon. Qualitative Interviews. *In*: FLICK, Uwe (Ed.). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. London: SAGE, 2018.
- SINGH, Y. N. de A. **Brasileiros e trabalho em casa**: perfil e escolhas do trabalhador. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- SILVA, A. F. O teletrabalho, uma forma de transformação do emprego. **Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 4, n. 69, p. 61-69, 2000.
- SINGH, Y. N. de A. **Brasileiros e trabalho em casa**: perfil e escolhas do trabalhador. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- SOUZA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das estratégias para a retenção de talentos. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.
- TASCETTO, M.; FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 349-375, set./dez. 2019.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v.9, n. 1, p. 20-27, 2009.
- TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças de poder. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WHITTLE, A.; MUELLER, F. 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009.