

Adaptação ao trabalho não presencial de servidores públicos do poder judiciário

Adaptation to remote work for public servants in the judiciary

Adaptación al trabajo remoto para funcionarios públicos en el poder judicial

Renata Silva de Carvalho Chinelato(1); Renato Tocchetto de Oliveira(2); Daeana Paula Bourscheid(3); Maria Eduarda Jaruzo Moraes(4)

1 Pós-doutorado em Psicologia (Universidade Federal de Juiz de Fora). Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: resilvajf@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4871-4139>

2 Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC). Servidor aposentado do Ministério do Trabalho e Emprego.

E-mail: tocchetto.r@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4228-327X>

3 Mestranda em Psicologia (UFSC). Psicóloga.

E-mail: daeana.contato@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5255-867X>

4 Estudante de graduação em Psicologia (UFSC).

E-mail: maria.jaruzo@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8169-8413>

Revista de Psicologia da IMED, Passo Fundo, v. 16, n. 1, p. 22-40, janeiro-junho, 2024 - ISSN 2175-5027

DOI: <https://doi.org/10.18256/2175-5027.2024.v16i1.5171>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora: Márcia Fortes Wagner

Como citar este artigo / To cite this article: [clique aqui! / click here!](#)

Resumo

Servidores públicos do poder judiciário vivenciaram o teletrabalho compulsório durante a pandemia da covid-19. Isso implicou na alteração de formas tradicionais de desenvolver as atividades laborais, que passaram a ser realizadas em casa, mediadas por tecnologias da comunicação e informação, ao mesmo tempo em que houve necessidade de conciliar as tarefas de trabalho com as domésticas/familiares. Nesse sentido, este estudo investigou a adaptação ao trabalho não presencial de servidores públicos do sistema judiciário da região sul do Brasil. Foram realizados dois grupos focais, um presencial e um on-line, que contaram com a participação de oito e sete trabalhadores, respectivamente. Os dados foram sistematizados em cinco categorias por meio da técnica de análise de conteúdo: adaptação geral ao trabalho não presencial, organização e cotidiano do trabalho, habilidades necessárias ao trabalho remoto, conciliação do trabalho e da vida privada e desgastes emocionais em função da pandemia. Os resultados mostraram que, por mais que o processo de adaptação inicial tenha sido vivenciado com dificuldade pela maioria dos participantes, foram identificadas experiências positivas, como aprovação à utilização das tecnologias, bem como satisfação e orgulho pelo alcance do desempenho das atividades.

Palavras-chave: adaptação psicológica, teletrabalho, equilíbrio trabalho-vida.

Abstract

Public servants of the judiciary experienced compulsory telework during the COVID-19 pandemic. This entailed a change in traditional ways of carrying out work activities, which started to be performed at home, mediated by communication and information technologies, while also requiring the need to balance work tasks with household/family responsibilities. In this sense, this study investigated the adaptation to remote work of public servants in the judicial system of the southern region of Brazil. Two focus groups were conducted, one in person and one online, with the participation of eight and seven workers, respectively. The data was systematized into five categories using content analysis techniques: general adaptation to remote work, organization and daily routine of work, necessary skills for remote work, balancing work and private life, and emotional distress due to the pandemic. The results showed that, despite the initial adaptation process being experienced with difficulty by most participants, positive experiences were identified, such as approval of the use of technologies as well as satisfaction and pride in achieving performance in the activities.

Keywords: adaptation psychological, teleworking, work-life balance.

Resumen

Servidores públicos del poder judicial experimentaron el teletrabajo obligatorio durante la pandemia de COVID-19. Esto implicó un cambio en las formas tradicionales de realizar las actividades laborales, que pasaron a realizarse en casa, mediadas por tecnologías de comunicación e información, al mismo tiempo que se necesitaba conciliar las tareas laborales con las domésticas/familiares. En este sentido, este estudio investigó la adaptación al trabajo no presencial de servidores públicos del sistema judicial de la región sur de Brasil. Se llevaron a cabo dos grupos focales, uno presencial y otro en línea, con la participación de ocho y siete trabajadores, respectivamente. Los datos se sistematizaron en cinco categorías mediante la técnica de análisis de contenido: adaptación general al trabajo no presencial, organización y rutina diaria del trabajo, habilidades necesarias para el trabajo remoto, conciliación del trabajo y la vida privada y desgaste emocional debido a la pandemia. Los resultados mostraron que, a pesar de que la mayoría de los participantes experimentaron dificultades durante el proceso de adaptación inicial, se identificaron experiencias positivas, como la aprobación del uso de tecnologías, así como la satisfacción y el orgullo por el logro del desempeño en las actividades.

Palabras clave: adaptación psicológica, teletrabajo, equilibrio entre vida personal y laboral.

Introdução

Com o avanço da covid no ano de 2019 e as possibilidades de exposição ao vírus, foram desenvolvidas diferentes estratégias para isolar os infectados da população em geral (World Health Organization, 2020). A necessidade de adaptação ocorreu nas diferentes dimensões e espaços da vida, sendo o trabalho fortemente afetado pelo contexto da doença. Surgiram novas formas de organizar e executar o trabalho, que passou a ser realizado, em grande parte, de forma não presencial. Para muitos trabalhadores brasileiros, de organizações públicas e privadas, se sucedeu um longo período no qual o teletrabalho se tornou compulsório (Bridi *et al.*, 2024; Queiroga, 2020).

Apesar da imposição do trabalho não presencial pela pandemia, arranjos flexíveis de trabalho antecedem à covid-19. No contexto público, as esferas executivas, legislativas e judiciárias vinham empregando o teletrabalho de maneira voluntária, adequando-o às normativas próprias de cada instituição, dada a inexistência de uma única legislação que regulamente essa modalidade laboral (Pandini & Pereira, 2021).

No Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul editou o Ato 030/2019-P e definiu a matéria do teletrabalho no âmbito da instituição gaúcha. O documento prevê que as atividades dos servidores do Poder Judiciário podem ser executadas fora das dependências dos órgãos, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho. Ele prevê, ainda, como objetivos para a adoção do teletrabalho, o incremento na qualidade e na produtividade, a racionalização de tempo e dos custos de deslocamento, a contribuição com indicadores socioambientais, e o aumento da qualidade de vida dos servidores.

Teletrabalhar, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), consiste em executar atividades em espaços diferentes dos locais de trabalho nos quais os indivíduos mantêm interação com colegas e/ou supervisores, mediados pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Considerando o ambiente virtual e irrestrito, é uma modalidade caracterizada pela flexibilização temporal e espacial e, portanto, repleta de controvérsias sobre seus benefícios e malefícios (Adekoya *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2022).

Dentre os aspectos positivos, destacam-se aqueles econômicos e pessoais, tais como: flexibilização do horário, equilíbrio trabalho e vida privada, mais tempo para a realização de exercícios físicos e cuidados com a família, diminuição do número de deslocamentos, redução do estresse, melhoria na qualidade de vida (Adekoya *et al.*, 2022; Günther *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2022; Pandini, & Pereira, 2021; Yang *et al.*, 2023). No contexto do judiciário, o teletrabalho contribui para a celeridade dos procedimentos judiciais e a redução dos custos financeiros (Brasil *et al.*, 2020). Os aspectos negativos relacionam-se ao aumento da jornada laboral, intensificação do trabalho, dificuldade no controle do tempo na realização de atividades, ausência de

suporte organizacional, insatisfação no trabalho, empobrecimento dos relacionamentos e impactos negativos na saúde (Adekoya *et al.*, 2022; Bridi *et al.*, 2024; Günther *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2022; Pandini & Pereira, 2021).

Nesse contexto, informações sobre os riscos relacionados à segurança e saúde do trabalhador referente às mudanças das TICs, auxiliam no embasamento de normas à prevenção de riscos (INSST, 2020; Stacey *et al.*, 2017). Os perigos estão relacionados à sobrecarga, às dificuldades em separar a vida laboral da privada, aos obstáculos de avaliar os riscos laborais, ao aumento dos transtornos músculo esqueléticos em função do uso de dispositivos móveis e da precariedade ergonômica.

As atividades profissionais, no contexto público, implicam em uma organização do trabalho, estrutura e processos organizacionais, gestão de aspectos tangentes e simbólicos, de equipes e de indivíduos, concebidas para o trabalho tradicional presencial. Portanto, coordenar e desenvolver atividades na condição de teletrabalho que se instalou emergencialmente necessitou alteração nas formas tradicionais. Dada a amplitude da problemática, definiu-se, para este estudo, a investigação da adaptação ao trabalho não presencial de servidores públicos do sistema judiciário da região sul do Brasil. Há que considerar o processo de transição que ocorre a partir de quando a pessoa se depara com uma situação que implica em mudanças no modo como ela vivencia aspectos que lhe são significativos. Essa mudança implicou em adaptação e, muito possivelmente, no desenvolvimento de novos papéis sociais. Para tanto, foi necessário mobilizar recursos que possibilitassem ao indivíduo fazer frente ao que desconhecia (Peixoto *et al.*, 2020).

Método

Participantes

A presente pesquisa qualitativa adotou como critérios de inclusão da amostra a participação de maiores de 18 anos e a necessidade de ser servidor público estadual e federal do sistema Judiciário da região sul do Brasil. A investigação contou com a participação de 15 servidores, por meio da condução de dois grupos focais, sendo o primeiro realizado de maneira presencial, com a presença de quatro pessoas que se identificaram como mulheres e quatro como homens; o segundo, no formato on-line participaram sete servidores públicos, sendo que cinco indivíduos se identificaram como mulheres e dois como homens.

Instrumentos

Os grupos focais fomentam discussões coletivas realizadas pelos participantes de uma investigação, a partir de um tema disparador, com a presença de um moderador.

O guia de temas desta pesquisa estava relacionado aos seus objetivos e serviu para estimular a conversação de forma espontânea. A discussão ocorreu a partir de dois questionamentos disparadores: 1) descreva/caracterize como foi a adaptação ao trabalho não presencial no início e durante a pandemia; 2) quais foram/são as habilidades necessárias para desempenhar o teletrabalho em casa; especifique as habilidades comportamentais e as habilidades técnicas.

Procedimentos éticos, de coleta e análise de dados

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CAAE: 46531021.1.0000.012). Os pesquisadores esclareceram os objetivos aos participantes e seus procedimentos éticos. Na sequência, os servidores foram convidados a realizar a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mediante o aceite dos mesmos. Ressalta-se que as coletas de dados não foram realizadas nos respectivos ambientes de trabalho dos servidores; o grupo focal presencial aconteceu durante a realização de um seminário em Florianópolis voltado para servidores do poder judiciário, enquanto que o segundo ocorreu on-line em razão da dificuldade de deslocamento dos participantes. Ambos os encontros foram gravados e transcritos. Em seguida, os resultados foram sistematizados por meio da análise de conteúdo: a) organização do material, escolha das informações relevantes e leitura flutuante; b) codificação do material, categorização em unidades de registros, organização por meio de matrizes; c) interpretação dos dados articulados com a teoria (Bardin, 2016).

Resultados e discussão

A seguir, são apresentados os principais conteúdos verbalizados pelos participantes, considerando as cinco categorias identificadas: 1) adaptação geral ao trabalho não presencial; 2) organização e cotidiano do trabalho; 3) habilidades necessárias ao trabalho remoto; 4) conciliação do trabalho e da vida privada; e 5) desgastes emocionais em função da pandemia. Para preservar o anonimato dos servidores, as falas são identificadas por números.

No que se refere à adaptação geral ao trabalho não presencial, os participantes relataram as primeiras dificuldades que encontraram quando precisaram mudar repentinamente seu local de trabalho. As verbalizações são relativas à (des)organização do trabalho e das rotinas, o que implicou em mudanças ou necessidades de disciplina, de condições materiais, tecnológicas e emocionais para realizar as tarefas laborais.

Nossa adaptação para o teletrabalho ou *home office* foi justamente na pandemia meio goela abaixo, porque a gente acabou tendo que trabalhar em *home office*, eu felizmente tinha uma boa estrutura de conexão de internet onde eu tava. P9

Para mim, o *home office*, no início foi complicado porque eu não tinha disciplina nenhuma, fiquei na cozinha com o *laptop* sem *mouse*, daí não conseguia nem fazer as coisas, mas daí a gente comprou uma estruturazinha aqui, fez um escritorzinho aqui daí ficou melhor trabalhar, daí eu gostava. P12

A primeira fala remete ao teletrabalho compulsório e a urgência com a qual esse modo de trabalho foi inserido para grande parte dos trabalhadores durante a pandemia (Queiroga, 2020). Ainda, mudanças não antecipadas costumam ocasionar adaptações mais custosas, conforme observado nas falas anteriores, visto que essa urgência não abre espaço para a mobilização de recursos e a preparação do enfrentamento (Peixoto *et al.*, 2020). De fato, pode-se afirmar que as mudanças foram significativas, corroborado pela pesquisa de Felipe *et al.* (2021), os quais observaram que 85% dos trabalhadores passaram por alterações no fluxo de trabalho, seja no volume ou no funcionamento da organização. No entanto, Araújo e Lua (2021) salientam que a alternativa do trabalho remoto foi a melhor forma de prosseguir com as atividades de trabalho, ainda que gestores e trabalhadores não estivessem preparados.

Em relação à adaptação inicial, é importante reconhecer que há um processo de transição quando um trabalhador se depara com uma situação que implica em mudanças no modo como ele vivencia aspectos que lhe são significativos. Desta maneira, pode-se verificar os reajustes necessários no modo, condições e horários de trabalho pelos servidores.

(...) a pessoa tem que estar consciente do tempo que ela tem que dar. Não pode assim “Ah! to sem nada pra fazer de madrugada, vou trabalhar” “to sem fazer nada pela manhã, não é o meu horário, vou trabalhar”. A gente tem que se disciplinar para dar o tempo certo do que deve ser feito, acho que é isso. P9

No início o teletrabalho foi complicado porque eu não conseguia estabelecer um horário, uma rotina, então eu acabava em casa fazendo atividades do serviço que eu faria no meu horário normal em qualquer horário. (...) então levou um mês, um mês e meio aí para eu conseguir montar uma rotina de trabalho e cumprir o horário certinho e não interferindo mais todo dia, fazendo só os horários que eram realmente de trabalho. P11

Os participantes relataram a necessidade de delimitar um horário de trabalho, devido ao risco de o mesmo extrapolar os tempos de outras dimensões da vida ou significasse dificuldade em se concentrar nas atividades laborativas. Eles conferem maior ênfase na necessidade de foco nas tarefas e em redefinir as formas de organizar o trabalho com as singularidades do trabalho “fora da sede”. Em pesquisa com psicólogos gestores, Peixoto *et al.* (2020) verificaram que o isolamento social e a demanda pelo funcionamento das organizações, colocou tais profissionais diante da necessidade de reestruturar as suas intervenções e definir uma rotina em conformidade com a nova forma de trabalhar. A continuidade da situação, sem previsões de retorno, implicou em estratégias adaptativas.

Sobre a possibilidade de flexibilidade da jornada, salientada por um dos participantes, Stacey *et al.* (2017) argumentam que a situação pode ser configurar como um aspecto positivo na relação trabalho-família. No entanto, a flexibilidade nem sempre é sinônimo de equilíbrio. Ter essas duas áreas tão próximas possibilita que a vida profissional interfira diretamente no tempo que seria destinado à vida pessoal. Isso pode ocorrer porque, em geral, as relações familiares são mais flexíveis do que as relações de trabalho, ocasionando uma maior interferência do trabalho na família do que o contrário (Lemos *et al.*, 2020).

Outra situação relatada pelos servidores relacionava-se à necessidade de adaptação às novas tecnologias, uma vez que teletrabalhar implica o desenvolvimento das atividades de trabalho por meio do uso das TICs. Assim, a organização, além de investir em equipamentos e *softwares*, deve oferecer suporte contínuo na utilização de tecnologias, conforme pode ser observado no relato a seguir.

(...) comecei trabalhando com máquina de escrever aí de repente você tem que entrar no processo de teletrabalho que é uma coisa absolutamente difícil de fazer pesquisas, de convênios, então realmente acabou criando uma situação bem difícil para os Oficiais como um todo e para nós que somos um pouco mais velhos, mais velhos não, mais experientes, digamos assim. P13

Esta verbalização revela também que o trabalho com TICs exige esforço cognitivo, o que, por sua vez, pode desencadear tecnoestresse. Em função deste quadro, diferentes consequências são relatadas, tais como dores musculares e de cabeça, distúrbios gastrointestinais, alterações no sono, absenteísmo, baixo desempenho, intenções de mudança de profissão e baixos níveis de satisfação laboral (Carlotto & Câmara, 2010).

Somado a isso, as tecnologias móveis, como o celular, que possuem funções muito parecidas com a de um computador (acesso à internet, e-mail, etc.), permitem que os servidores sejam constantemente exigidos. Observa-se, a seguir, que o servidor salienta a invasão do trabalho na vida pessoal, quando as demandas surgem pelo telefone individual.

O WhatsApp usado era o pessoal, o que até hoje me causa um certo transtorno, porque as partes [dos processos] ainda mandam, os advogados ainda acham que tem que peticionar pelo meu WhatsApp, bastante complicado, então sobrecarregou. P11

A necessidade de fazer uso do celular particular leva a sobrecarga, devido à possibilidade de acesso direto ao servidor, independentemente do horário formal de trabalho. No entanto, a partir da necessidade de adaptação da virtualização compulsória, a tecnologia também possibilitou o suporte de colegas, bem como permitiu que os servidores realizassem as atividades com agilidade, com capacidade de trabalhar frente aos desafios. Nesse sentido, o uso das TICs também foi ressaltado positivamente, conforme está expresso a seguir:

Então em termos de adaptação ao VPN e ao trabalho remoto não foi difícil, mas realmente, o WhatsApp era um suporte constante com apoio dos colegas que já estavam mais integrados no sistema. Então a princípio o meu relato é esse. Não foi muito difícil, mas teve essa questão, por exemplo, da estrutura física e do aprendizado, né. Assim foi até de um certo deslumbramento “poxa a gente pode fazer isso” foi também bastante interessante nesse sentido. P9

Observa-se, até o momento, que as verbalizações dos servidores sobre a adaptação ao trabalho não presencial reforçam que o período de transição impactou de diferentes maneiras a realização das atividades de trabalho. Dessa maneira, muitas falas refletem os paradoxos presentes no trabalho realizado em casa e mediado pela tecnologia.

Então a minha experiência pessoal foi contraditória, de um lado teve certas flexibilidades, teve maior concentração, com certeza produzi mais, com certeza, mas do outro lado fiquei mais individualista, descobri que pessoas estavam sofrendo no meu ambiente de trabalho sem saber porque, sem poder ajudar, e isso acontecia principalmente com mulheres e mulheres com filhos. P7

Eu acredito que pra quem não tem filhos e pra quem tem a família pequena ou tava em uma situação mais tranquila, que nem, por exemplo a minha, talvez tenha sido mais fácil a adaptação. E incluir toda a dinâmica de trabalho em uma rotina mais tranquila, não tinha nenhuma criança berrando do meu lado, ou não tinha demanda de horário de almoço, então eu realmente reconheço que da minha realidade foi difícil porque qualquer novidade é algo difícil, diferente, eu também não tinha computador em casa pra começar o trabalho e tal, mas assim, dentro da minha realidade

eu consegui me adequar. Eu só me solidarizo com quem tem uma família um pouco grande ou com quem tem filhos pequenos porque eu imagino que deve ter sido um pouco enlouquecedor, mas para mim foi relativamente tranquilo. P10

O primeiro participante relata a flexibilidade e a produtividade como características positivas do trabalho. No entanto, reitera que isso o deixou mais individualista, o que vai de acordo com Lemos *et al.* (2020), quando os autores relatam essa superindividualização como uma importante desvantagem, levando ao isolamento social, profissional e político.

Outro contraste significativo foi trazido na última fala, a qual aponta as diferenças de adaptação entre trabalhadoras com e sem filhos. De fato, mulheres casadas e sem filhos experimentaram maior equilíbrio nas atividades durante o modelo de trabalho à distância (Lemos *et al.*, 2020). Cumprir múltiplas funções (responsabilidades profissionais e familiares) pode ter consequências adversas para os trabalhadores em *home office*, principalmente na presença de crianças, idosos e outros que exigem dedicação (Leroy *et al.*, 2021). Crianças pequenas podem demandar mais atenção, o que faz com que os pais vivenciem maior conflito entre o trabalho e a família. A fala abaixo ilustra os desafios de uma servidora mãe.

Eu tenho uma filha e quando começou a pandemia, eu já estava no teletrabalho havia anos. Eu sou da primeira turma do teletrabalho. Então eu já estava adaptada ao trabalho em casa, mas de repente eu tinha minha filha sem escola, ela tinha um ano e dez meses, então muito pequena ainda, ela demandava muito toda hora, não tinha como eu ficar trabalhando e não cuidar dela ao mesmo tempo. Agora que ela tá na escola (filha), trabalhar em casa voltou a ser como era antes, porque como eu falei eu tava em teletrabalho, então tá ótimo. Mas com filho, na pandemia, foi terrível. P4

Assim como a mãe relata as dificuldades vivenciadas, sem escola ou alguém para cuidar da filha durante o isolamento social, Araújo e Lua (2021) usam o termo “dupla jornada de trabalho” caracterizada por aquelas que se sobrepõem, que se tornam intensivas, extensivas e intermitentes. A análise do trabalho produtivo que migra do ambiente público para o lócus privado gera uma justaposição sem igual dessas jornadas. As autoras salientam que a proporção do trabalho remoto foi maior em ocupações tradicionalmente ocupadas pelas mulheres, reiterando configurações sociais que permitem compatibilizar mais o espaço privado ao trabalho de mulheres e compatibilizar atividades da vida privada (domésticas e familiares). Isso implica em permanência de características tradicionais da divisão sexual do trabalho e com sua consequente (des)valorização e reconhecimento social.

Há duas preocupações/riscos em relação ao trabalho não presencial: aumento de interrupções da família durante a realização das tarefas, por meio de perturbações inesperadas que alteram o foco de atenção; e integração excessiva entre trabalho e família, de tal maneira que o indivíduo se esforce de maneira ininterrupta (Perry *et al.*, 2022). Nesta direção, Leroy *et al.* (2021) investigaram a mudança para o trabalho intensivo em casa na pandemia e relataram que as mulheres são aquelas que mais vivenciaram aumento em interrupções não relacionadas ao trabalho, o que contribuiu para a exaustão emocional e a um menor desempenho laboral. Tais achados reforçam a desigualdade de gênero experimentadas no contexto profissional.

Em síntese, as características dessa nova configuração de trabalho significaram invasão do espaço privado pelo trabalho, sendo experimentado de diferentes modos. Isso relaciona-se às perspectivas e possibilidades disponíveis aos diferentes grupos e podem dificultar a realização do *home office*, em função da existência de filhos pequenos ou doentes em casa, bem como de estruturas físicas e mobiliários ruins e a inexperiência no uso das tecnologias demandadas para o trabalho (Araújo & Lua, 2021). Tal como argumenta Leonardi *et al.* (2024), os indivíduos experimentam diferentes formas de afastamento; eles se distanciam de recursos sociais, materiais e simbólicos, criando um mundo laboral que é diferente daquele desempenhado presencialmente. Observa-se, portanto, que a complexidade do trabalho aumenta quando as pessoas estão distantes dos diversos recursos disponibilizados pelo local físico de trabalho e que foi retratado pelos servidores do judiciário.

Acerca da organização e cotidiano do trabalho, durante o período marcado pela pandemia, os participantes sinalizaram como uma das principais características a sobrecarga e intensificação do trabalho (Adekoya *et al.*, 2022; Lemos *et al.*, 2020; Stacey, 2017). Tal processo foi ocasionado por diversos fatores, um deles foi a incapacidade de realizar as tarefas laborais e conseqüente acúmulo de trabalho. Diversos participantes compartilharam suas percepções acerca da inadequada estipulação das metas, as quais são definidas pelos resultados do servidor mais produtivo, e não necessariamente pela média, o que ignora toda e qualquer individualidade dos sujeitos e premia aqueles que não respeitam o horário de lazer. A fala a seguir ilustra a intensificação do trabalho vivenciada pelos servidores.

Você já produz um monte, produz o máximo que você pode, daí tem meta de produtividade. Já tá no limite do horário dela, tá online você tem que aumentar mais tantos por cento (...) ela já fazia o máximo de produtividade dela no local físico, falou “não, agora você tem que fazer tanto”, ela já trabalhava final de semana, tudo por dia, e tinha que fazer mais do que isso. P2

Em consonância com esse relato, em pesquisa, Bridi *et al.* (2020) verificou que entre os trabalhadores entrevistados, 34,44% estão exercendo suas atividades laborais por mais de oito horas diárias. Isso é mais que o dobro de pessoas que antes adotavam essa prática. Ademais, cerca de 18% trabalham os sete dias da semana; para quase metade dos respondentes (48,45%), o ritmo de trabalho ficou mais acelerado no *home office*. Outro fator que influencia a sobrecarga são os contextos familiares, pois servidores que possuem filhos acumulam funções da casa e do trabalho (Lemos *et al.*, 2020).

Contudo, mesmo que essa sobrecarga exista, os recursos pessoais podem mitigar o impacto negativo dessas demandas no bem-estar (Bakker *et al.*, 2023). Portanto, uma categoria fundamental para compreender a possibilidade de adaptação ao teletrabalho é relativa às habilidades necessárias para a realização do trabalho remoto. Possuir habilidades e ser capaz de expressá-las foi um diferencial de trabalhadores que passaram a realizar o *home office* (Abbad *et al.*, 2021). Nota-se que as principais verbalizações se referiram a habilidades comportamentais, como disciplina e organização para trabalhar.

Eu acho que a palavra que especificaria para mim seria disciplina, porque a gente tem que ter disciplina para fazer o melhor naquele horário, disciplina para não desfocar demais. P3

E as habilidades comportamentais tem que ter muita - esqueci a palavra - não se distrair muito, tem que ter um foco e estabelecer um horário para você, não que eu tenha feito isso certo, várias horas eu ficava perdida e sempre acabava passando do horário, outras horas se distraíndo com outras coisas, acho que é importante ter esse foco, mas era outra palavra que... disciplina! Tem que ter disciplina, exatamente isso, talvez a mais importante seria essa. P12

De acordo com os achados de Rafalski e Andrade (2015), algumas das habilidades que facilitam o processo de adaptação ao trabalho remoto são a disciplina e a persistência. Corroboradas por Abbad *et al.* (2021), de que tais habilidades são compreendidas como *soft skills*, ou capacidades autorregulatórias que auxiliam na manutenção da atenção e da concentração nas atividades de trabalho. Em conjunto com tais habilidades, encontram-se as *hard skills* ou conhecimentos técnicos de utilização de instrumentos de trabalho a partir da modalidade on-line, como os recursos tecnológicos e digitais (celular, plataforma para videoconferência, sistemas operacionais, etc.). Os discursos, a seguir, enfatizam a disponibilidade de *hard skills* e *soft skills* por parte do indivíduo no trabalho não presencial.

Concordo com ela que há essa concentração, essa disciplina, que faz com que você tenha disciplina a ponto de ter horário, senão vira um

caos, uma bagunça, essa é a habilidade comportamental. Técnica, tem que saber lidar com o computador, com software, essas coisas, porque o apoio do Tribunal não dá conta. P7

Porém, não somente os recursos disponibilizados pelos trabalhadores são importantes neste processo de transição. Rafalski e Andrade (2015) defendem o papel da oferta de uma estrutura, por parte da organização, para a realização eficaz das atividades laborais. Assim, ter um ambiente e instrumentos adequados, e rotina bem estabelecida são fatores decisivos para a adaptação a esse modelo de trabalho. Apesar de reconhecer a necessidade de recursos, os respondentes manifestaram críticas quanto à estrutura para realizar suas tarefas.

O trabalho remoto requer uma estrutura física de qualidade, então tu tem que ter uma cadeira boa, tu tem que ter uma mesa com altura adequada, tem que ter uma sala com ventilação, com uma luminosidade boa, e isso no início, para nossa casa, não era uma realidade, né. Então a gente teve que se adaptar nessa questão estrutural, que eu achei que é OK, é muito adaptável, é muito tranquilo. P3

A ISO 45003 (2021) reforça que os suportes inadequados por parte das chefias se constituem em riscos psicossociais potentes para a saúde do trabalhador. A compulsoriedade do trabalho não presencial, em que as organizações se viram sem condição de planejar a sua implantação, pode ter contribuído para as percepções negativas dos servidores sobre as condições materiais e procedimentais. Conforme relato do servidor, apesar de receber o equipamento da organização, ele precisou realizar adequações na sua estrutura de trabalho.

A estrutura do lugar faz uma diferença gigantesca mesmo. Eu me mudei inclusive, eu tenho quarto que é o meu escritório agora, e isso faz muita diferença, uma cadeira boa, o computador inclusive foi o TJ que me forneceu, então tudo tudo isso é uma diferença que a gente tem que fazer dentro da nossa casa, mudar essas coisas e desenvolver, às vezes, algumas habilidades que a gente talvez não tinha, para conseguir que aquilo não seja prejudicial, que realmente ajude. P1

As condições físicas de trabalho são salientadas como necessárias para o trabalho que ocorre em casa. No caso desse servidor demonstra que ele, assim como outros do judiciário têm condições materiais de planejar e executar um projeto de espaço físico e mobiliário adequado ao trabalho, uma vez que o espaço doméstico não apresentava essas condições.

Na mesma direção das categorias e reiterando conteúdos apresentados anteriormente, cabe destacar a questão da adaptação ao trabalho não presencial e a conciliação entre trabalho e vida privada. Essa categoria buscou ilustrar os desafios enfrentados pelos servidores durante o período de transição, em que, repentinamente, não somente as tarefas viraram *home office*, mas todos os membros da família também estavam em casa, assim como todas as atividades eram realizadas neste contexto (p. e. refeições). Dessa maneira, observa-se que os principais conteúdos relatados se referem às dificuldades enfrentadas dada a inexistência de limites e a interferência do público na vida privada.

No começo para mim, foi bastante difícil. Eu acreditava que não era possível no mesmo local que tu tem para descansar, para viver com a tua família, ser o seu local de trabalho. Na minha cabeça isso era completamente impossível de dar certo e, muito positivamente, eu fiquei surpreendida, porque deu muito certo. P1

Então foi bastante complicado em relação ao teletrabalho, a adaptação de rotina, de saber os horários de fazer o trabalho, realmente não deixar interferir no dia a dia da vida pessoal (...), acabou sobrando para os servidores através de e-mail, WhatsApp, telefone, porque chegava a ir na casa da gente as pessoas que moram na cidade pequena, então alguns se conheciam e o iam no portão da minha casa, então foi bem difícil. P11

Esses resultados vão ao encontro do que foi salientado por Stacey (2017) ao identificar riscos relacionados à segurança e saúde do trabalhador decorrentes das mudanças nas tecnologias. Dentre os perigos estão as dificuldades em separar a vida do trabalho (pública), da privada (lar) e as condições materiais e tecnológicas para desenvolver o trabalho. Ademais, as diferentes transições entre os papéis profissionais e familiares ao longo do dia de trabalho, por meio de interrupções e da exigência de esforços ininterruptos, consomem recursos dos indivíduos e podem, portanto, ser estressores laborais (Perry *et al.*, 2022).

Em consonância com os conteúdos apresentados, a adaptação ao novo modelo de trabalho somou-se às indefinições, incertezas e ao desgaste emocional ocasionados pela pandemia. Dadas as mudanças abruptas e o despreparo frente ao inusitado, os servidores citaram vivências de desgaste emocional, conforme os relatos a seguir.

É, eu acho que teve um misto ali, um misto de pressão por causa da saúde pública, isolamento, que daí chegou ali, a gente primeiro achou que ia ficar duas semanas, daí depois já tava um mês, daí depois a gente pensou “Meu Deus, nós nunca mais vamos voltar” e

daí aquilo foi, realmente um turbilhão de emoções, e toda semana a gente tava meio que se programando para voltar, mas acabava ficando e, enfim, foi muito louco, foi, altos e baixos - altos não tão altos, altos medianos e baixos bem baixos. P10

Foi a pior experiência da minha vida, no trabalho que eu tive foi a pior experiência que eu tive. P4

A segurança no trabalho tende a ser um “antídoto” aos riscos psicossociais no trabalho, um fator protetivo (ISO 45003, 2021). Em contexto com tantas inseguranças e indefinições, como na situação da pandemia, muitos indivíduos se viram fragilizados psicologicamente. Araújo e Lua (2021) afirmam que a pandemia implicou em um contexto global com mudanças constantes que pressupõem adaptações contínuas. As condições de trabalho foram peculiares, frente a medidas necessárias de afastamento social e consequências econômicas negativas, recessão, demissões e aumento do desemprego. Esse contexto gerou medos, incertezas e ansiedades frente ao futuro, impactando, também, na realização do trabalho.

Porém, por mais que o processo de adaptação inicial tenha sido cercado de novos desafios e vivenciado com certa dificuldade pela maioria dos participantes, exigiu relativo enfrentamento por parte dos servidores públicos do poder judiciário, e acabou propiciando também experiências positivas na vivência do teletrabalho compulsório. Assim, é possível que os indivíduos também possam ter adotado uma postura de conservação de seus recursos para minimizar perdas experimentadas nesta nova realidade (Hobfoll, 1989).

A resiliência ou capacidade individual de lidar com as adversidades e obstáculos (Krawczyk & Zan, 2021) foi um recurso observado nos trabalhadores. A verbalização a seguir demonstra os receios frente ao desconhecido, mas também os comportamentos de enfrentamento com a nova situação.

Questão da adaptação é uma coisa interessante porque tudo é um processo, aquilo que às vezes você está acostumado com um determinado processo e a gente tem a tendência sempre a se manter na zona de conforto, tudo que é novo, tudo que muda, sempre causa no início uma certa dificuldade da gente enfrentar, e o trabalho não presencial, do jeito que veio, você tava acostumado com o procedimento padrão de trabalho, de ir no Fórum todo dia, ficar aquele certo horário trabalhando, e aí de repente você foi forçado, quer dizer, não foi uma dinâmica que você foi paulatinamente, acostumando com esse processo, você foi forçado a ir pro não presencial. E aí a gente teve que encarar essas situações. P13

Assim, observou-se um movimento, entre os participantes da pesquisa, de assimilação, em que houve a entrada e o processamento de estímulos externos (pandemia) aos esquemas cognitivos (estruturas mentais) já existentes. A seguir é ilustrado o desenrolar deste processo em que novas informações/vivências pelos servidores culminam em transformações.

Mas fora isso a gente se adapta, né, acho que a gente vai se adaptando a vários processos e também à questão do teletrabalho. P13

E aí quando virou a pandemia foi tranquilo, assim, para gente sabe, só a gente teve que se adaptar né, não tinha manual de instrução, não tinha nada, a gente tinha que pegar e se virar, adaptar às situações. P14

Nos dois grupos focais, conforme apresentado anteriormente, vários participantes apontaram dificuldades encontradas nesse modelo de trabalho. No entanto, após o período de adaptação, diversos deles passaram a preferi-lo. Esses achados são corroborados com as recentes discussões sobre as desvantagens e vantagens do teletrabalho, sendo as últimas fortemente elencadas pelos trabalhadores (Adekoya *et al.*, 2022; Günther *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2022; Yang *et al.*, 2023). A seguir, os relatos demonstram as vivências positivas com o trabalho não presencial, podendo indicar o processo de acomodação.

Eu prefiro que fique assim o resto da vida porque a gente consegue trabalhar e render de forma suficiente para atender nossa demanda e não precisa estar se deslocando, tudo, tudo contribuiu. P14

Está cada vez melhor a forma de trabalho e quando eu tô presencial, por exemplo, na quarta-feira, são poucos os atendimentos que a gente tem presencial, a gente já conseguiu condicionar e ensinar as pessoas que o atendimento virtual é mais rápido, mais ágil. P14

Então, uma vez que tenha ocorrido assimilação dos novos arranjos de trabalho, considera-se que o processo de adaptação chegou, para esses participantes, à acomodação. Isso porque, segundo a perspectiva construtivista piagetiana as pessoas desenvolvem a adaptação como um sistema autorregulador entre o objeto de conhecimento e a estrutura cognitiva. Na assimilação, o indivíduo reconhece e reage a um dado novo do meio, como foi o caso das mudanças no trabalho decorrentes da pandemia e a necessidade de integrá-los à sua estrutura cognitiva. Às novas informações se segue a segunda etapa do processo de adaptação, que é a acomodação, ou seja, as modificações e os ajustes frente às mudanças, o que fica demonstrado por meio das verbalizações apresentadas pelos participantes.

A pandemia se apresentou como um conjunto de eventos pouco conhecidos e não previstos. Em situações como esta, as inseguranças iniciais geralmente são acompanhadas de expectativas de que haja recursos sociais e organizacionais para dar suporte no processo de transição, de modo a assegurar um controle maior sobre o trabalho (Peixoto *et al.*, 2020). Na esfera pública, as ações com baixa coordenação e indefinições parecem ter ampliado a falta de diretivas para tornar mais suave a atuação nesse período (Pandini & Pereira, 2021). Possivelmente, a atuação posterior da gestão, bem como a necessidade de se adaptar frente a constatação de que aquela seria a forma de trabalho que poderia persistir por tempo indeterminado, tenha levado a maior adaptação e avaliação de aspectos positivos.

Considerações finais

A presente pesquisa investigou a adaptação ao trabalho não presencial de servidores públicos do sistema judiciário da região sul do Brasil. Os principais achados evidenciam que o processo de adaptação foi considerado inicialmente muito difícil, suscitando questionamentos se seria possível trabalhar de forma exclusivamente remota. Entretanto, na continuidade, foram identificados aspectos positivos, expressos por meio de aprovação à utilização das tecnologias, chegando a relatos de satisfação pelo alcance de resultados. Porém, os servidores salientaram dificuldade em delimitar os espaços entre a vida laboral e a privada, em desenvolver o autocontrole para não “dispersar”, falta de suporte organizacional (supervisão, ambiente físico, equipamentos e metas). Ainda assim, relataram a utilização de recursos pessoais por meio das *soft e hard skills*.

O estudo apresentou limitações, como a impossibilidade de realizar o segundo grupo de maneira presencial, que utilizaria o mesmo ambiente do primeiro. Ademais, os tamanhos dos grupos eram relativamente pequenos e foram reunidas poucas informações demográficas e ocupacionais que poderiam contribuir para a análise realizada. Por fim, a coleta de dados somente por meio de grupo focal limitou o conjunto de informações, com apenas duas perguntas disparadoras. Investigações futuras podem priorizar coletas de dados mais homogêneas com a estratégia de grupos focais. Também sugere-se fazer uso de outros instrumentos de coleta de dados, aprofundando as características da amostra e utilizando outras estratégias qualitativas, como entrevistas individuais, ou inserindo um conjunto de perguntas que suscitem mais discussões, e aprofunde sobre a realidade investigada.

Futuras intervenções podem ser realizadas no nível ambiental (estabelecimento de políticas públicas que assegurem os direitos dos teletrabalhadores), organizacional (promoção de ambientes laborais com boas condições, com estrutura física e psicológica para a realização do trabalho), gerencial (chefias facilitem treinamentos para potencializar recursos presentes na organização e estimular novos) e individual (proatividade no desenvolvimento recursos pessoais buscando adequar o trabalho

às próprias necessidades). Juntas, essas estratégias multiníveis têm o potencial de desencadear resultados positivos para os servidores do poder judiciário, contribuindo para o bem-estar no trabalho.

Referências

- Abbad, G. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Adekoya, O. D., Adisa, T. A., & Aiyenitaju, O. (2022). “Going forward: remote working in the post-COVID-19 era”, *Employee Relations*, 44(6), 1410-1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: Trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(27). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977].
- Brasil, C. G., Cavalcante, J. R. B., & Cardoso, N. M. (2020). A Imposição do Teletrabalho no Poder Judiciário do Estado do Ceará Diante do Cenário de Pandemia. *Revista Themis*, 18(2), 95-122. <https://doi.org/10.56256/themis.v18i2.778>
- Bridi, M. A., Bohler, F. R., & Zanoni, A. P. (2020). *Relatório técnico-científico da pesquisa: O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19*. Universidade Federal do Paraná. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14052.19842>
- Bridi, M. A., Tropaia, P. V., & Vazquez, B. V. (2024). Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 49, edcinq3. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3>
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2010). O tecnoestresse em trabalhadores que atuam com tecnologia de informação e comunicação. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(2), 308–317. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932010000200007>
- Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211–225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <http://www.personal.kent.edu/~shobfoll/Files/pdfs/AP1989CORnewattempt.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2020). Trabajo con PVD. Riesgos derivados del avance de las TIC. - Portal INSST - INSST. In *Portal INSST*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). <https://www.insst.es/el-insituto-al-dia/trabajo-con-pvd-riesgos-derivados-del-avance-de-las-tic-trabajo-liquido-y-riesgo-emergente-en-las-sociedades-de-la-informacion#A0>
- International Organization for Standardization. (2021). Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work: Guidelines for managing psychosocial risks (ISO Standard No. 45003). <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- Krawczyk, N., & Zan, D. (2021). Resiliência ou resistência: Um dilema social pós-pandemia. *Políticas Educativas – PolEd*, 15(1). <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/Poled/article/view/119966>
- Leonardi, P.M., Parker, S.H., & Shen, R. (2024). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 193-219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em Home Office durante a Pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388–399. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448–1465. <https://doi.org/10.1037/apl0000972>
- Oliveira, A. A. R., Lucena, N. N. N., Damascena, L. C. L., Albuquerque, R. L., & Silva, L. B. G. (2022). Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. *Revista Ciências Administrativas*, 28(Esp), e13039. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039>
- Peixoto, A. de L. A., Vasconcelos, E. F. de, & Bentivi, D. R. C. (2020). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>
- Perry, S. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wan, M., & Thompson, M. J. (2022). Interruptions in remote work: A resource-based model of work and family stress. *Journal of Business and Psychology*, 23, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09842-y>
- Queiroga, F. (Org.) (2020). Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, 1. Artmed. <https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-1-orientacoes-parao-home-office-durante-a-pandemia-da-covid-19/>

- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/tp2015.2-14>
- Stacey, N., Ellwood, P., Bradbrook, S., Reynolds, J., & Williams, H. (2017). Key trends and drivers of change in information and communication technologies and work location. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2802/807562>
- Pandini, L. S., & dos Pereira, E. S. (2021). O Teletrabalho no Contexto de Pandemia de Covid-19: A Percepção de Servidores Públicos do Judiciário Brasileiro e MPU. *Caderno De Administração*, 28(2), 55-81. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.54747>
- Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. (2019). *Ato No 030/2019-P*. <https://www.tjrs.jus.br/static/2019/12/Ato-n%C2%BA-30-2019-P-teletrabalho.pdf>
- World Health Organization. (2020). *Considerations for quarantine of contacts of COVID-19 cases Interim guidance*. https://www.icao.int/safety/CAPSCA/COVID19Docs/WHO-2019-nCoV-IHR_Quarantine-2020.3-eng.pdf
- Yang, D., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. (2023). Working from Home and Worker Well-being: New Evidence from Germany. *ILR Review*, 76(3), 504–531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>