



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Os impactos do teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída de servidores públicos de um Tribunal de Justiça do Brasil

Martina Pimentel Rodrigues

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública

Lisboa
2024



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Os impactos do teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída de servidores públicos de um Tribunal de Justiça do Brasil

Martina Pimentel Rodrigues

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública

Júri:

Presidente:

- Doutor Alexandre Manuel Martins Morais Nunes, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

-Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientador;

- Doutora Isabel Cristina Panziera Marques, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutor Paulo Alexandre Batista de Castro, Coordenador Adjunto no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, IDP, Brasil.

*Lisboa
2024*

Agradecimentos

“Technology will reinvent the business, but human relationships will remain the key to success.”

Stephen Covey

em *The 7 Habits of Highly Effective People* (1989)

A Adolfo, que embarcou comigo para uma aventura em terras portuguesas. Um sonho interrompido por uma pandemia, mas que fez dele o meu lugar no mundo.

À minha família por todo apoio e incentivo.

Ao Prof. José Luís Nascimento, por toda ajuda, colaboração, compreensão, atenção e horas dedicadas via Zoom com muita simpatia. Sem sua orientação, este trabalho nunca teria sido concluído.

Às amigas Eneida e Rhaissa, que pacientemente leram meus capítulos e contribuíram com suas opiniões.

A Pipa, minha maior companheira.

RESUMO

O avanço e a disseminação das TICs possibilitaram a informatização e a desmaterialização dos processos e procedimentos judiciais, dando origem à chamada *e-Justice* no contexto do Governo Eletrônico. No Brasil, com a criação, em particular, do sistema PJe, as atividades jurídicas fins e acessórias da Justiça brasileira puderam ser desenvolvidas remotamente, o que levou o CNJ a regulamentar o teletrabalho para os servidores públicos do Poder Judiciário. Dentre as vantagens observadas em estudos sobre o teletrabalho, o CNJ cita, como um dos objetivos da regulamentação, o aumento do comprometimento organizacional e da motivação dos servidores públicos.

Com base nesse objetivo e em estudos sobre o teletrabalho, o comprometimento organizacional, a motivação e a intenção de saída de funcionários, a presente investigação buscou verificar se o teletrabalho tem de fato impactado estes aspectos comportamentais dos servidores públicos do Poder Judiciário brasileiro, trazendo as vantagens esperadas para os tribunais.

Para tanto, utilizou-se uma abordagem quantitativa de caráter hipotético-dedutivo, com aplicação de um questionário a servidores públicos de um tribunal de justiça estadual do Brasil, com um total de 29 itens de medida para quatro variáveis (TT, CO, MD e IS). Foram recolhidas respostas de 177 servidores em regime presencial, 98 em regime misto, e 58 em regime remoto, totalizando a amostra de 333 respondentes.

Os resultados estatísticos obtidos permitiram a aferição das relações entre as variáveis em estudo, bem como a comparação das médias obtidas com a divisão da amostra em dois grupos: servidores em regimes de teletrabalho; e servidores em regime 100% presencial.

Palavras-Chave: Teletrabalho na Administração Pública, Comprometimento Organizacional, Motivação para o Desempenho, Intenção de Saída.

ABSTRACT

The advancement and dissemination of ICTs enabled the informatization and dematerialization of judicial processes and procedures, giving rise to the so-called e-Justice in the context of e-Government. In Brazil, with the creation, in particular, of the PJe system, the final and ancillary legal activities of the Brazilian Justice could be carried out remotely, which led the CNJ to regulate teleworking for public servants of the Judiciary. Among the advantages observed in studies on teleworking, the CNJ cites, as one of the objectives of the regulation, the increase in organizational commitment and motivation of public servants.

Based on this objective and studies on telework, organizational commitment, motivation and intention to leave of employees, this investigation sought to verify whether teleworking has in fact impacted these behavioral aspects of public servants in the Brazilian Judiciary, bringing the expected advantages to the courts.

To this end, a quantitative approach of a hypothetical-deductive nature was used, applying a questionnaire to public employees of a state court of justice in Brazil, with a total of 29 measurement items for four variables (TW, OC, MP and IL). Responses were collected from 177 employees in traditional face-to-face work regime, 98 in mixed mode, and 58 in teleworking, totaling a sample of 333 respondents.

The statistical results obtained allowed the measurement of relationships between the variables under study, as well as the comparison of the means obtained with the division of the sample into two groups: employees in some kind of teleworking regime; and employees working 100% in person.

Keywords: *Teleworking in Public Administration, Organizational Commitment, Motivation for Performance, Intention to Leave.*

Índice

Introdução	12
1. Enquadramento teórico	15
1.1. A Administração Pública e os seus modelos teóricos.....	15
1.2. O Governo Eletrônico (<i>e-Gov</i>).....	21
1.3. Introdução da Justiça Eletrônica (<i>e-Justice</i>) no Brasil.....	25
1.4. A implementação do teletrabalho como ferramenta de GRH na Administração Judiciária brasileira.....	32
1.4.1. <i>Teletrabalho: conceito, vantagens e desvantagens</i>	34
1.4.2. <i>O teletrabalho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos (GRH)</i>	38
1.4.3. <i>Impactos do teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída</i>	39
2. Opções Metodológicas	46
2.1. Estratégia de pesquisa, universo, população e amostra.....	46
2.2. Instrumento.....	47
2.3. Caracterização da Amostra.....	49
2.4. Processo de tratamento e análise dos dados.....	50
3. Resultados	53
3.1. Validação dos modelos de medida face à amostra.....	53
3.1.1. <i>Teletrabalho (TT)</i>	53
3.1.2. <i>Comprometimento Organizacional (CO)</i>	54
3.1.3. <i>Motivação para o desempenho (MD)</i>	57
3.1.4. <i>Intenção de Saída (IS)</i>	60
3.1.5. <i>Análise do enviesamento de variância do método comum</i>	62
3.2. Análise das estatísticas descritivas e indutivas.....	64
3.3. Especificação do modelo estrutural.....	67
3.3.1. <i>Relação de efeito direto do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS)</i>	67
3.3.2. <i>Relação de efeito indireto do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS) com a variável da motivação para o desempenho (MD)</i>	68
3.3.3. <i>Relação de efeito indireto do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS) com a variável do comprometimento organizacional (CO)</i>	71
3.4. Modelo Proposto Final.....	73

3.5. Especificação do modelo estrutural sem o teletrabalho como variável preditora.....	77
3.5.1. <i>Relações de efeitos direto CO sobre a IS e indireto com a variável da MD.....</i>	78
3.6. Análises de multigrupos.....	80
3.6.1. <i>Análise de multigrupos do modelo de análise com moderação pela idade.....</i>	80
3.6.2. <i>Análise de multigrupos com moderação pelo teletrabalho.....</i>	82
4. Conclusões.....	84
4.1. Discussão dos resultados.....	84
4.2. Limitações do estudo.....	88
4.3. Estudos futuros.....	88
4.4. Considerações finais.....	89
Referências bibliográficas.....	91
Anexo I - Questionário aplicado.....	105
Anexo II - Autorização do TJPE.....	111
Anexo III - Aprovação do Conselho de Ética e Pesquisa do Brasil (CEP).....	113
Anexo IV - Teste de Tukey.....	117
Anexo V - Teste de <i>T-Student</i>.....	119

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Séria histórica das despesas com informática e com capital</i>	28
Figura 2. <i>Série histórica do percentual de processos eletrônicos</i>	30
Figura 3. <i>Modelo de Análise</i>	45
Figura 4. <i>Diagrama do modelo de medida do teletrabalho</i>	53
Figura 5. <i>Diagrama do Modelo 1 de medida do comprometimento organizacional</i>	54
Figura 6. <i>Diagrama do modelo final de medida do comprometimento organizacional</i>	56
Figura 7. <i>Diagrama do Modelo 1 de medida da motivação para o desempenho</i>	58
Figura 8. <i>Diagrama do modelo final de medida da motivação para o desempenho</i>	59
Figura 9. <i>Diagrama do Modelo 1 de medida da intenção de saída</i>	60
Figura 10. <i>Diagrama do modelo final de medida da intenção de saída</i>	62
Figura 11. <i>Diagrama do Modelo de Relação Direta do teletrabalho e da intenção de saída</i> ..	67
Figura 12. <i>Diagrama do Modelo Proposto com a variável do MD como mediadora</i>	68
Figura 13. <i>Diagrama do Modelo Final com a variável do MD como mediadora</i>	70
Figura 14. <i>Diagrama do Modelo Proposto com a variável do CO como mediadora</i>	71
Figura 15. <i>Diagrama do Modelo Final com a variável do CO</i>	72
Figura 16. <i>Diagrama do Modelo Proposto com todas as relações de influência</i>	73
Figura 17. <i>Diagrama do Modelo Proposto Final com as relações de influência significativas</i> ..	76
Figura 18. <i>Diagrama do MRD do CO e da IS</i>	78
Figura 19. <i>Diagrama do Modelo Proposto com a variável do MD como mediadora</i>	79
Figura 20. <i>Relações de influência entre as variáveis com moderação pela idade</i>	81
Figura 21. <i>Relações de influência entre as variáveis com moderação pelo teletrabalho</i>	83

Índice de Quadros e Tabelas

Quadro 1. <i>Medidas de Ajustamento Absoluto, de Ajustamento Incremental, de Parcimónia e de Comparação de Modelos</i>	51
Tabela 1. <i>Expressões utilizadas na evolução do governo eletrônico e suas definições</i>	23
Tabela 2. <i>Vantagens do teletrabalho sob os prismas da organização, do empregado e da sociedade</i>	35
Tabela 3. <i>Desvantagens do teletrabalho sob os prismas da organização, do empregado e da sociedade</i>	37
Tabela 4. <i>Conceitos de Motivação</i>	42
Tabela 5. <i>Conceitos de Intenção de Saída</i>	44
Tabela 6. <i>Itens de mediação das variáveis comportamentais utilizados no questionário</i>	48
Tabela 7. <i>Itens eliminados do CO</i>	56
Tabela 8. <i>Resultados do VMC</i>	63
Tabela 9. <i>Confiabilidade, médias, desvios padrão e correlações das variáveis em estudo</i>	64
Tabela 10. <i>Médias e desvios padrão das variáveis em dois grupos (presencial e remoto)</i>	66
Tabela 11. <i>Valores de influência das Relações Gammas no Modelo Proposto</i>	75
Tabela 12. <i>Valores de influência das Relações Betas no Modelo Proposto Final</i>	75
Tabela 13. <i>Diferenças nas relações de influência dos modelos de análise GR1 e GR2 sem restrição</i>	81
Tabela 14. <i>Diferenças nas relações de influência dos modelos de análise NTT e TT sem restrição</i>	83

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AFC – Análise Fatorial Confirmatória
AGFI - *Adjusted Goodness of Fit Index*
AIC - *Aike Information Criterion Model*
AP – Administração Pública
AVE - *Average Variance Extracted*
BIC - *Bayesian Information Criterion*
CFB – Constituição Federal do Brasil
CFC – Com Fator Comum
CFI - *Comparative Fit Index*
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
CO – Comprometimento Organizacional
CR - *Construct Reliability*
df – Graus de liberdade
e-Gov – e-Government
FC – Fator comum
FL – *Factor loading*
GFI - *Goodness-of-fit index*
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IS – Intenção de Saída
LISREL - *Linear Structural Relations*
MD – Motivação para o Desempenho
MRD - Medida da Relação Direta
MTC – Modelo de Três Componentes
NFI - *Normed Fit Index*
NGP – Nova Gestão Pública
PJe – Processo Judicial Eletrônico
RFI - *Relative Fit Index*
RMSEA - *Root mean square error of approximation*
SEM
SFC - Sem Fator Comum

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

SRMR - *Standardized root mean residual*

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

TJPE – Tribunal de Justiça de Pernambuco

TT – Teletrabalho

VMC - Variância do Método Comum

Introdução

Ao longo dos anos, os princípios que pautam a atuação do Estado vêm sendo aprimorados, incluindo-se novos conceitos, sempre em busca de uma maior eficiência da máquina pública (Neves, Guimarães & Júnior, 2017).

A partir de um modelo de gestão eficiente e eficaz, a Administração Pública (AP) procura oferecer serviços de qualidade a todos os cidadãos, com a introdução de novas premissas como responsabilidade, transparência, e participação social, no desenvolvimento de suas políticas públicas (Silva, 2017).

Dentro deste contexto, as novas tecnologias têm desempenhado um papel fundamental na AP (Snellen, 2015), pois possibilitam a automatização de processos e a melhoria da qualidade e do acesso a informações e aos serviços prestados à população pelo Estado (Pollit & Bouckaert, 2011).

Nos anos 90, a Revolução Digital, consolidada com a *internet* e com a popularização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), não só impactou as atividades dos setores públicos e privados, como foi a que mais transformou as relações de trabalho e a execução de tarefas nas organizações (Marques & Backes, 2021).

Com o desenvolvimento de novas TICs e com a informatização de diversos processos e procedimentos, muitas das atividades de organizações públicas e privadas puderam passar a ser desempenhadas de forma remota, reduzindo, assim, a necessidade do comparecimento de funcionários às unidades tradicionais de trabalho (Thulin, Vilherlmson & Johansson, 2019).

De acordo com a Organização Mundial de Saúde e com a Organização Internacional do Trabalho (2021), o teletrabalho consiste em um regime flexível de trabalho em que os empregados executam suas atividades à distância, fora das instalações do empregador, através do uso de ferramentas de TICs, como computadores, *tablets* e *smartphones*.

Diversos autores apontam as vantagens que a adoção do teletrabalho pode trazer para os empregados, para as organizações e para a sociedade (Athanasiadou & Theriou, 2021; Beauregard, Basile, & Canónico, 2019; Hau & Todescat, 2018; Marques & Backes,

2021; Santos, Rita, & Levino, 2023). Dentre elas estão: o aumento na produtividade, as reduções de custos para os envolvidos, e as reduções de congestionamentos e poluentes nos centros urbanos. Por outro lado, aspectos negativos também vêm sendo detectados, dando-se destaque ao isolamento social e profissional do empregado e à falta de controle do empregador (Raišiene, Danauske, Kavaliauskiene, & Gudžinskiene, 2023; Tavares, Santos, Diogo, & Ratten, 2020).

Nos últimos anos, estudos quantitativos e qualitativos foram desenvolvidos para analisar a utilização do teletrabalho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, principalmente no contexto de empresas privadas (Beauregard et al., 2019; Caillier, 2012; Mahler, 2012; Martin & MacDonnell, 2012; Oliveira & Pantoja, 2018).

Com vistas aos impactos positivos observados no setor privado, em particular sobre aspectos comportamentais dos empregados, na última década, diversos órgãos públicos já vinham implementando e regulamentando o teletrabalho em alguns dos seus setores. Seguindo esta tendência, de Vries, Tummers e Bekkers (2019) afirmam que o teletrabalho seria a inovação organizacional mais adotada dentro da Administração Pública.

Ocorre que, enquanto outros arranjos flexíveis de trabalho, como o trabalho de meio período, foram amplamente adotados, a incorporação do trabalho remoto pelas organizações não vinha cumprido com a expectativa de crescimento exponencial de alguns autores (Williamson, Colley & Hanna-Osborne, 2020).

No início do ano de 2020, contudo, a pandemia causada pela COVID-19 colocou o teletrabalho na ordem do dia de quase todos os empregados e empregadores, generalizando e ampliando sua adoção ao redor do mundo (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). A fim de garantir o necessário isolamento das pessoas sem comprometer a prestação dos serviços essenciais e passíveis de serem executados à distância, a implementação do regime de trabalho remoto foi a solução adotada em muitos setores da AP (Williamson et al., 2020).

No Brasil, o Poder Judiciário tem buscado a desmaterialização dos processos judiciais em prol da acessibilidade e da eficiência desde o ano de 2004. Em 2013, com a instituição do Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema oficial de processamento de informações e

prática de atos processuais, a informatização e a digitalização dos processos foram alavancadas (Lima & Neto, 2020). Isso, por sua vez, promoveu a regulamentação do regime de teletrabalho pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no ano de 2016, com vistas, dentre outros objetivos, a aumentar o comprometimento e a motivação dos servidores públicos da Justiça (CNJ, Resolução Nº 227/2016).

Ao analisar a influência do teletrabalho nos aspectos comportamentais mais correlacionados em estudos empíricos realizados entre os anos de 1991 e 2011, Martin e MacDonnell (2012) concluíram que o teletrabalho estaria positivamente relacionado com o desempenho, o comprometimento organizacional, a retenção e a produtividade dos indivíduos, beneficiando, assim, também as organizações. Tanto a motivação quanto o comprometimento organizacional já tiveram suas relações inversas com a intenção de saída confirmadas em estudos empíricos (e.g., Klein & Mascarenhas, 2016; Meyer, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Nascimento, 2010). Major, Verive e Joice (2008), por sua vez, constataram, em estudos realizados com teletrabalhadores, que estes se sentiriam mais motivados por poderem trabalhar remotamente.

Assim, o presente estudo pretende analisar se há uma influência positiva da adoção do regime do teletrabalho na relação do comprometimento organizacional e da motivação sobre a intenção de saída de servidores do Judiciário. Para tanto, tem-se como questão de partida: Qual é o impacto do regime de teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída de servidores públicos da Justiça brasileira?

O objetivo geral do estudo consiste em verificar se a utilização do teletrabalho, como instrumento de Gestão de Recursos Humanos (GRH), é capaz de influenciar positivamente o comprometimento organizacional e a motivação, e inversamente a intenção de saída de servidores públicos do Poder Judiciário brasileiro.

Já os objetivos específicos consistem em: (i) comparar o grau de comprometimento organizacional, de motivação e de intenção de saída entre os grupos dos servidores públicos que trabalham presencialmente e em teletrabalho, seja de forma integral ou parcial, em um Tribunal de Justiça; (ii) verificar se há relações de influência entre o comprometimento organizacional, a motivação e a intenção de saída dos servidores públicos do tribunal; (iii) verificar se essas relações são influenciadas pelo teletrabalho; (iv) verificar se há uma relação

positiva entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional e a motivação; e (v) verificar se há uma relação inversa entre o teletrabalho e a intenção de saída.

Com a experiência imposta de forma generalizada a todos pela COVID-19, a adesão ao teletrabalho em regime parcial ou integral pelos servidores públicos do Poder Judiciário brasileiro cresceu de forma ainda mais exponencial após o período pandêmico (Sinjus, 2022). No entanto, apesar do número crescente de servidores em teletrabalho nos tribunais do país, não foram encontrados estudos quantitativos que demonstrassem a influência deste regime flexível de trabalho sobre aspectos comportamentais dos seus serventuários, o que demonstra a relevância do tema.

Assim, no presente estudo, primeiro se apresenta o enquadramento teórico, com a evolução dos Modelos da Administração Pública, partindo-se do Modelo Patrimonialista até o chamado Governo Eletrônico (*e-Gov*). Na sequência, a implementação do *e-Justice* no Brasil é tratada, e os conceitos do teletrabalho e das variáveis comportamentais do comprometimento organizacional, da motivação e da intenção de saída são trabalhados para a análise da utilização do trabalho remoto como ferramenta de GRH na Administração Judiciária brasileira.

No capítulo seguinte, discorre-se sobre as opções metodológicas adotadas no presente estudo, apresentando-se: estratégia, instrumento, universo, população, e amostra de pesquisa utilizados; bem como o processo de tratamento estatísticos escolhido para a análise dos dados.

Após, são apresentados os resultados obtidos, a partir da validação do instrumento face à amostra e teste das hipóteses, com uma análise descritiva e comparativa dos dados e análises de multigrupos. No capítulo final, são apresentadas as conclusões, e desenvolvidas as discussões e reflexões necessárias, com destaque às limitações observadas e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

1. Enquadramento teórico

1.1. A Administração Pública e os seus modelos teóricos

A Administração Pública (AP) pode ser definida como um conjunto de órgãos e entidades responsáveis por concretizar os objetivos do Estado, com base em princípios, diretrizes e procedimentos, que regem a forma como a máquina pública administra seus recursos e presta serviços à sociedade (Chaves & Albuquerque, 2019).

Conforme a sociedade evolui, a população se torna cada vez mais consciente dos seus direitos e passa a exigir a atuação de um Estado não apenas eficiente, mas também regido por outros princípios como os da qualidade, da transparência, da responsabilidade, da participação popular e da inovação (Silva, 2017).

Essas mudanças de visão, ao longo de décadas, deram origem, de acordo com Neves et al. (2017), aos chamados Modelos da Administração Pública, que se iniciam com os modelos de Administração Tradicionais (Patrimonialista e Burocrático), seguidos por modelos mais modernos, como o da Nova Gestão Pública (Gerencial) e o da Governança.

O Modelo Patrimonialista, característico das sociedades pré-capitalistas e feudais, baseava-se na ideia de que os governantes eram donos do Estado, o que os tornava proprietários de todos os bens públicos e únicos responsáveis por sua administração (Neves et al., 2017). Historicamente, foi um modelo em que a concentração de poderes, o nepotismo, a arbitrariedade nas decisões e o descaso com as demandas sociais se apresentavam de forma constante (Bresser-Pereira, 2015).

A confusão patrimonial entre o público e o privado, característica do patrimonialismo, dava ao soberano a propriedade sobre tudo que estava dentro dos limites territoriais do Estado. A coisa pública era, assim, desviada para a sua satisfação pessoal, sem que houvesse qualquer prestação de contas ao povo (Paludo, 2022).

Em meados do século XIX, para se combater o patrimonialismo, “incompatível com os valores e as necessidades do capitalismo industrial e da democracia parlamentar nascentes” (Neves et al, 2017, p. 4), o Modelo da Administração Burocrática foi então desenvolvido.

Baseado na teoria de Max Weber, o Modelo Burocrático parte da concepção de que a Administração Pública deve ser regida por princípios formais e impessoais, com vistas à

hierarquização das funções, à profissionalização da administração e ao controle das atividades. Procura-se, com ele, a máxima eficiência do Estado e a igualdade no trato com os administrados (Silva, 2017).

Por muitos anos, o Modelo Burocrático foi amplamente utilizado nas organizações públicas pela estabilidade, segurança, racionalização dos processos e previsibilidade dos resultados que oferece, tendo sido essencial para que o capitalismo e o Estado de Direito se consolidassem (Neves et al., 2017). Contudo, conforme destacam Bresser-Pereira (2015) e Paludo (2022), o combate às práticas patrimonialistas não se mostrou efetivo, e a rigidez e a falta de flexibilidade do modelo popularizaram a associação da burocracia à ineficiência e a um distanciamento da realidade.

Nesse contexto, no início da década de 80, a ideia de que a Administração Pública deveria ser menos burocrática e adotar práticas dinâmicas e inovadoras do setor privado ganhou destaque ao redor do mundo. O movimento de afastamento do Modelo Burocrático foi então iniciado com vistas a uma maior eficiência, economia e eficácia do serviço público, a partir de um conjunto de reformas que deram origem ao Modelo Gerencial, também conhecido como a Nova Gestão Pública (Faria, 2009; Pollit & Bouckaert, 2011).

Funck e Karlsson (2019) apontam a incompatibilidade entre o crescimento dos gastos públicos e a competitividade nacional em uma era de globalização como um dos fatores primordiais para o surgimento da Nova Gestão Pública. Isso porque, em busca de mais eficiência, práticas do setor privado deveriam ser introduzidas na Administração Pública e a dimensão do Estado reduzida, como resultado da difusão das ideias neoliberais em um contexto pós-Segunda Guerra Mundial (Lapsley & Miller, 2019).

De acordo com Neves et al. (2017), a Administração Pública Gerencial deixa de focar no processo e nas suas próprias necessidades, para focar no resultado e nas necessidades dos cidadãos-clientes, enfatizando a necessidade de se considerar os resultados com base nos interesses dos cidadãos (*outcomes*), além de procurar soluções inovadoras para os problemas sociais. Nessa perspectiva, a Administração Pública Gerencial “nasce como um novo modelo de administração, em que se prima pela qualidade do serviço público, profissionalizando e aperfeiçoando continuamente seus servidores” (Barbosa, 2012, p. 6).

Paludo (2022) destaca que o Modelo Gerencial pode ser dividido em três estágios evolutivos: (i) Gerencialismo Puro/Liberal, baseado em práticas do setor privado, com foco na eficiência e na redução de custos, que introduz o conceito de produtividade e promove a redução do Estado através de privatizações; (ii) Administração Gerencial Consumerista, que vê o usuário como cliente/consumidor, focando na qualidade dos serviços prestados, além de promover a flexibilização de procedimentos e avaliações por metas de desempenho; e (iii) Novo Serviço Público, que promove a cidadania ativa, a isonomia e a equidade através da participação popular, tratando o usuário não apenas como consumidor (com interesses individuais), mas como um cidadão que prioriza interesses coletivos.

Para Pollit (2016), a Nova Gestão Pública (NGP) seria um fenômeno de dois níveis, em que, no topo, estaria a ideia geral de que o setor público pode ser aprimorado seguindo princípios empresariais. Enquanto, na base, estaria um conjunto de conceitos e práticas específicas, como a ênfase no desempenho, a análise de resultados, a preferência por organizações especializadas, e a visão do usuário como cliente.

Haveria, ainda, uma dualidade dentro da NGP correspondente a uma visão mais econômica, focada na elaboração de um sistema mais racional de incentivos e penalidades. E uma visão mais gerencial, que se preocuparia mais com questões de liderança e inovação, depositando uma maior confiança na capacidade criativa da equipe quando devidamente motivada. O que, por sua vez, facilitaria mudanças na cultura organizacional e a introdução de recursos tecnológicos (Pollit & Bouckaert, 2011).

De acordo com Borges de Carvalho (2020), a Nova Gestão Pública também tem como objetivo aumentar a eficiência dos serviços públicos com o uso de ferramentas de gestão voltadas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o aumento da eficácia da Administração. Com isso, a NGP procura reduzir os custos e aumentar a produtividade, tornando a gestão pública mais flexível e eficiente.

Funck e Karlsson (2019), contudo, ao realizarem uma meta análise de vinte e cinco anos de estudos sobre a NGP, concluíram que o Modelo deve ser entendido, primeiramente, como um movimento, e não como um conjunto fixo de técnicas e ideias ou uma fase transitória. Para os autores, as reformas inspiradas na NGP complementaram ideias já

existentes e a cultura das organizações públicas, sendo um conceito que, de modo empírico, possibilita e demanda formas contínuas de adaptação e de adoção de novos ideais.

No final dos anos 90, muitas críticas se voltaram ao Modelo Gerencial, tendo em vista a dificuldade de incorporação de características culturais, éticas e políticas na sua implementação, frustrando expectativas iniciais nas reformas administrativas de alguns países (Mauro, Cinquini, & Pianezzi, 2021). Conforme destacam Neves et al. (2017, p. 8), isso ocorre porque “frequentemente, o processo é deflagrado de forma pontual, descoordenada, sem um compromisso formal do governo e da formulação prévia e adequada de conceitos, modelos, estratégias, programas e ações que vão dar suporte ao programa”.

Hood e Peters (2004) apontam, ainda, que o movimento teria um caráter ideológico carente de evidências, o que resultaria na falha persistente em entregar as reduções de custos e melhorias de desempenho prometidas (Hood & Dixon, 2016).

Bouckaert, Peters e Verhoest (2010) enfatizam também a fragmentação advinda de algumas práticas da NGP adotadas em organizações de propósito único. Nestas, o foco estava em cumprir as metas de forma independente, mesmo quando havia objetivos comuns a mais de uma instituição. Já McMullin (2021) aponta críticas à ênfase excessiva que a NGP dava aos mecanismos de mercado para as reformas estatais.

Nesse contexto, a percepção acerca da necessidade de uma atuação da Administração Pública baseada na qualidade da interação entre os diversos atores envolvidos nas políticas públicas ganhou força. Assim, uma terceira onda de ideias introduziu, com destaque, conceitos como governança, confiança, transparência, e rede, na agenda do serviço público (Pollit & Bouckaert, 2011).

Essa mudança gradual de visão deu origem a um novo Modelo chamado de Governança Pública, que foca na articulação e na colaboração não apenas entre organizações, mas entre indivíduos que podem pertencer ao setor público, ao setor privado ou ao terceiro setor (McMullin, 2021).

Conforme ressalta Torfing (2012), a globalização e o reconhecimento de que um único ator é incapaz de regular a sociedade e implementar políticas públicas sozinho abriram

as portas para a Governança. Contudo, o autor aponta o Modelo não como uma transição de governo, mas como uma abordagem analítica emergente, que reconhece uma realidade cada vez mais complexa.

Na Governança Pública, em vez de descentralização, gestão, clientes e avaliação de desempenho, questões acerca do desenvolvimento de redes, incentivo à participação dos cidadãos, e confiança, passam a ter destaque nos debates da Administração Pública de um ponto de vista mais holístico (Funck & Karlsson, 2019).

O modelo da Governança Pública mantém a orientação para o desempenho dos serviços públicos, porém dá ênfase à ética e aos valores públicos, que, no modelo da Nova Gestão Pública, ficavam de lado devido ao foco no resultado (Neves et al, 2017).

De acordo com Grossi, Papenfuß e Tremblay (2015), a Governança Pública tem como principais características: (i) foco na dimensão interorganizacional da prestação de serviços, com um sistema policêntrico; (ii) tipos horizontais de direção; (iii) envolvimento de diferentes atores sociais como partes interessadas; (iv) participação dos cidadãos para o aumento da legitimidade democrática; e (v) responsabilidade em relação a objetivos públicos específicos, que vão além de aspectos como custo e qualidade na prestação de serviços, para englobar também os impactos das políticas públicas na comunidade em geral.

A Governança introduz o conceito de “rede” na agenda do serviço público ao reconhecer e valorizar os diversos atores envolvidos nas políticas públicas do Estado. Torfing (2012) conceitua as redes de governança como uma articulação horizontal de atores do setor público e/ou privado que são interdependentes, mas operacionalmente autônomos, e que negociam continuamente dentro de um contexto regulativo, normativo, cognitivo, e imaginário, promovendo a autorregulação em detrimento da hierarquia.

Lapsley e Miller (2019), por sua vez, destacam a ideia de que as organizações centradas nas práticas da NGP não foram substituídas pelas redes, as quais teriam surgido em paralelo ao Modelo, tornando-o apenas um pouco mais complexo.

De acordo com Neves et al. (2017), a Governança Pública permite a AP atender as demandas e os desafios da sociedade de maneira consistente com a complexidade e

interconectividade apresentadas pelos problemas da era moderna. Todavia, conforme destacam os autores, a evolução dos Modelos não se dá de forma estritamente linear e segmentada. É comum que os paradigmas se encontrem sobrepostos, mostrando-se ainda ativos, embora menos intensos.

Nesse sentido, Pestoff (2018) postula que diferentes regimes da Administração Pública podem se apresentar em diferentes setores de um só país. Contudo, esses regimes distintos moldam as estruturas dos serviços e as percepções dos papéis dos indivíduos, de forma a promover ou restringir a coparticipação.

McMullin (2021), por sua vez, ressalta que a representação de um movimento unidirecional dos modelos que chega à Governança Pública passando pela NGP ignoraria diferenças cruciais das tradições, reformas e modelos predominantes na Administração Pública de diferentes países. Nessa mesma linha, Pollitt (2016) sustenta que, ao longo das décadas, o que se tem observado não é uma simples sucessão de modelos, mas um processo complexo e instável de adaptação, estratificação, e a coexistência de diferentes doutrinas e estilos.

Segundo Pollitt (2016), o gerencialismo seria um conceito mais amplo, dentro do qual estariam tanto a NGP quanto a Governança Pública e outros modelos tidos como “pós-NGP”. Para o autor, o gerencialismo é uma ideologia que apresenta mudanças consideráveis e, muitas vezes, rápidas, que dão origem a novos modelos, mas sempre mantendo a crença subjacente de que são os gestores a chave da transformação do setor público, e de que é a gestão que, no setor público, proporcionará a eficiência e estimulará uma maior inovação.

1.2. O Governo Eletrônico (*e-Gov*)

A globalização, a *internet* e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) passaram a produzir um contexto de mudanças tão acelerado no mundo, que revoluções tecnológicas que levavam décadas para acontecer começaram a ocorrer dentro de poucos anos, gerando uma demanda por inovação também dentro das organizações públicas (Margetts, 2015).

Apesar de, em regra, os organismos públicos não precisarem lutar pela sua sobrevivência como no mundo da concorrência do mercado privado, a Administração Pública não pôde ficar inerte à necessidade de adaptação, para implementar mudanças capazes de tornar seus serviços mais eficientes, econômicos e acessíveis aos cidadãos (Faria, 2009; Snellen, 2015).

Conforme destacam Hood e Dixon (2016), para alguns estudiosos, a aplicação inteligente da moderna tecnologia da informação é capaz de reduzir custos e melhorar a Administração Pública. Perseguindo esses objetivos e com todos os esforços e iniciativas de reforma nos governos, nas décadas de 1990 e 2000, houve também uma revolução tecnológica da era digital que afetou quase todas as partes do funcionamento das organizações governamentais.

Dentro do contexto da Administração Pública, Snellen (2015) explica que, através do uso de TICs, as organizações podem aprimorar sua capacidade de gerenciamento de conhecimento, controlando melhor suas decisões e suas atividades, monitorando e comparando os produtos e resultados dos órgãos e, ainda, intensificando os padrões de comunicação com todas as partes interessadas. Dessa forma, os aplicativos de TIC desempenharam um papel importante no aprimoramento dos preceitos da Nova Gestão Pública (eficácia, eficiência e economia) e, com o cidadão sendo visto como “cliente”, a melhoria da qualidade dos serviços públicos também passou a ser buscada através do uso de ferramentas tecnológicas.

Conforme os recursos tecnológicos se desenvolviam e os preços reduziam, os governos puderam fazer maiores investimentos em sistemas de computação e comunicação (Araújo, França, Cavalcante, Lima & Medeiros, 2019). Tais investimentos impactaram, de forma revolucionária, a produtividade do setor público e a participação do cidadão na vida pública, o que, segundo Pollit e Bouckaert (2011), inauguraria uma nova onda de democracia participativa.

Em resposta às expectativas e demandas sociais de conectividade e velocidade inerentes ao mundo em que quase todas as pessoas se encontram *on-line* em seus dispositivos móveis, uma expressão que passou a ser cada vez mais utilizada, no contexto da

Administração Pública, foi a do “*e-Government*” (*e-Gov*), ou Governo Eletrônico (Carvalho, 2020).

O movimento *Reinvention of Government*, iniciado em 1993 nos Estados Unidos da América, é apontado por Mesquita (2019) como uma das ações que impulsionou o desenvolvimento do Governo Eletrônico no mundo. Segundo a autora, o movimento enfatizava a eficiência, buscando oferecer serviços melhores a custos menores através do uso de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação.

De acordo com Margetts (2015) e Snellen (2015), o *e-Gov* pode ser classificado como o uso pelo Estado das TICs para se comunicar e realizar transações internamente e externamente com cidadãos, empresas e outras organizações governamentais, em diferentes camadas do governo, funcionando como um guia do uso intensivo de aplicativos de TIC no desempenho de funções de política e administração pública.

Já Carvalho (2020) considera que o Governo Eletrônico tem como verdadeiro enfoque a melhoria dos processos de trabalho interno, sem necessariamente trabalhar a burocracia por trás destes processos, ou os princípios da Administração Pública no trato com o cidadão.

Pollit e Bouckaert (2011), por sua vez, chamam atenção para o fato de que o *e-Gov* não deve ser visto como um modelo em si mesmo e nem como algo que se alinha com um único modelo de gestão pública, havendo versões de governos eletrônicos que variam de acordo com o tipo de tecnologia e o propósito com o qual ela é utilizada.

Viana (2021), em seu artigo que fala sobre a transformação digital na Administração Pública, destaca a variedade de expressões que são utilizadas dentro do contexto do Governo Eletrônico, estando algumas delas expostas na Tabela 1.

Tabela 1

Expressões utilizadas na evolução do governo eletrônico e suas definições

Expressão	Definição
Governo Eletrônico	Pode ser definido sob duas perspectivas: uma mais restrita, consistente no mero uso de TICs no âmbito governamental, particularmente para o fornecimento de serviços <i>on-line</i> ; e uma mais ampla, que vai além da mera utilização, tratando também de finalidades de transformação de governos, que passam a garantir acesso a informações e entrega de serviços públicos aos usuários com maior eficiência e cobertura de escala. Tem como foco a automação e a redução de custos.
Governo 2.0	Integração facilitada entre o governo e o cidadão através de ferramentas de tecnologias <i>Web 2.0</i> , que funcionam como um mecanismo de ação coletiva, em que os cidadãos contribuem ativamente na gestão de assuntos de interesse público.
Governo 3.0	Possui um nível de integração da Administração com o cidadão ainda maior, mediante o uso da <i>web</i> semântica e novas tecnologias de comunicação e infraestrutura.
Governo Aberto	Tem como princípios fundamentais a transparência, a participação e a colaboração, aprimorando a acessibilidade e a capacidade de resposta dos governos, com reconhecimento do papel central do cidadão como colaborador e cliente, buscando a participação, o diálogo, a eficiência e a constante revisão dos aspectos burocráticos.
Governo Aberto de Dados	Foca na inclusão e na disponibilização de dados governamentais de forma gratuita e de uso livre, não apenas primando pela transparência, mas para fins de processamento e (re)utilização dos dados pelo setor privado e para a promoção da inovação, criando valor econômico e social.
Governo Digital	Possui dois eixos: novas tecnologias (como <i>Big Data</i> , inteligência artificial e computação em nuvem); e nova mentalidade, como foco na participação/colaboração do setor privado e civil.

Fonte: elaboração própria com base nos conceitos apresentados por Viana (2021).

De acordo com a Agência para a Modernização Administrativa de Portugal (AMA), a transformação digital consiste em

(...) uma mudança estrutural nas organizações dando um papel essencial para a tecnologia. Abrange áreas como as tecnologias de informação e de comunicação (TIC), a identificação eletrônica, e diversas soluções tecnológicas que permitam ao estado garantir a interoperabilidade entre sistemas e promover a difusão de informação, de forma livre e transparente (AMA, s.d.).

Dunleavy, Margetts, Bastow e Tinkler (2006), já à época, destacavam a importância das TICs nos sistemas de gestão pública e na interação do Estado com os cidadãos-usuários, trazendo mudanças organizacionais, políticas e culturais, que dariam origem à nomeada *digital-era Governance*. Contudo, os autores ressaltam que, da mesma forma que a Nova Gestão Pública não extinguiu por completo práticas e ideias de modelos de gestão anteriores, muitas práticas da NGP estão institucionalizadas e continuarão sendo aplicadas mesmo na era do Governo Eletrônico/Digital.

1.3. Introdução da Justiça Eletrônica (*e-Justice*) no Brasil

No Brasil, considera-se que a primeira tentativa de rompimento com o modelo rígido da Administração Burocrática se deu com o Decreto-Lei Nº 200/1967, que dispunha sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa e princípios fundamentais baseados no planejamento, na coordenação, na descentralização, na delegação de competência e no controle (art. 6º, do DL Nº 200/1967).

Diz-se, entretanto, que, apenas em 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, com o Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira à frente, é que efetivamente se buscou consolidar o modelo da Nova Gestão Pública no país (Faria, 2009; Silva, 2017).

Em 1998, a Constituição Federal do Brasil de 1988 (CFB/88) sofreu uma alteração em seu artigo 37, para inclusão do princípio da eficiência no rol dos princípios que devem ser obedecidos pela Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes dos entes federativos. Assim, passou-se a se exigir, de forma expressa, dos gestores públicos, a eficiência da gestão e dos serviços prestados, e, por conseguinte, também a “transparência e, sobretudo, qualidade na prestação dos serviços públicos e no exercício das funções estatais” (Figueiredo & Santos, 2013, p. 3), em seguimento aos preceitos na Nova Gestão Pública.

Nos anos seguintes, seguindo a tendência mundial, o uso das tecnologias de informação e comunicação foi se massificando, o que possibilitou uma série de ações de modernização da máquina administrativa brasileira, provocando alterações nas estruturas

organizacionais e nas interações dos governos com os diversos segmentos sociais (Aguiar & Silva, 2013).

Mesquita (2019), entretanto, aponta que as maiores preocupações políticas, nesta fase, eram de natureza econômica, diante da pressão que a globalização do capital exercia sobre os governos para que servissem melhor os propósitos do mercado global competitivo. Assim,

Os programas de reforma e modernização do Estado que incluíam a utilização das TICs soavam inovadores, com a promessa de resolver grandes problemas da administração pública, mas o foco do desenvolvimento não era o cidadão e sim o ajuste do governo para atender principalmente ao setor privado e às agências internacionais. (Mesquita, 2019, p. 167)

No início dos anos 2000, com o Governo Lula, o *e-Gov* passou a ser visto também como uma oportunidade de inclusão social e democratização do acesso à tecnologia por parte das classes mais pobres (Martinuzzo, 2008). A utilização do termo foi consagrada com a instituição do Programa de Governo Eletrônico, que tinha como algumas de suas diretrizes: a melhoria da gestão interna, a ampliação do acesso e a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, com o fortalecimento da transparência e do controle social sobre as ações do governo (Carvalho, 2020).

Com o paradigma do Governo Eletrônico, a partir de 2015, a informatização dos processos internos de trabalho era a principal finalidade do uso das tecnologias de informação e comunicação. Posteriormente, com a evolução do conceito para Governo Digital, o foco no cidadão direcionou o uso das TICs para a oferta de serviços e de atendimentos com mais eficiência. Buscou-se com isso uma maior celeridade, simplicidade e acessibilidade na prestação de serviços públicos, instituindo-se, em janeiro de 2016, com o Decreto Nº 8.638, a Política de Governança Digital para o Poder Executivo Federal (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, s.d.).

Em 2020, o Governo Federal apresentou a Proposta de Emenda à Constituição Nº 32, que trata da nova Reforma Administrativa do país. A proposta ressalta as dificuldades de adaptação e de implantação de soluções rápidas que a estrutura complexa e pouco flexível

da gestão de pessoas no serviço público brasileiro ocasiona, demandando, assim, um novo modelo de serviço público (Guedes, 2020).

Na exposição de motivos da PEC Nº 32/2020, a era do Governo Digital é apontada como essencial para facilitar as interações da população com a Administração Pública. Nela, o então Ministro da Economia Paulo Guedes ressalta, ainda, que o estabelecimento da “inovação como princípio constitucional da Administração servirá como símbolo de uma nova era do Estado brasileiro, deixando para trás a mera conservação burocrática, que, desconectada dos tempos atuais, tem se revelado ineficiente para atender aos anseios do povo” (Guedes, 2020).

Conforme destacam Pyrohovska, Holota, Kolotilova, Hreku e Kroitor (2024), o sistema judicial está no epicentro da transformação digital do mundo, que visa garantir o desenvolvimento inovador da justiça, sua abertura e uma maior transparência.

Dentre as vantagens da Justiça Eletrônica, citam-se: (i) conveniência e acessibilidade, com acesso aos sistemas a qualquer hora e de qualquer lugar do mundo, e atendimentos remotos, evitando deslocamentos das partes e dos operadores da Justiça; (ii) redução dos riscos de corrupção, a partir da redução de contatos físicos e não rastreáveis; (iii) celeridade e ganhos de produtividade; (iv) redução da burocracia no envio e trâmite de documentos e atos; (v) redução de custos com espaços físicos e materiais; e (vi) benefícios ambientais, com a redução de deslocamentos e do uso de papel (Bielova, 2022; Fauzan & Bakhtiar, 2023; Yasynok & Kotvyakovsky, 2023).

No Brasil, o Poder Judiciário possui autonomia administrativa e financeira asseguradas constitucionalmente (art. 99 da CFB/88). Dessa forma, os tribunais pátrios precisam desempenhar funções atípicas de administração para a gestão do seu quadro de pessoal, para a manutenção de suas instalações e para o controle do orçamento (Justen Filho, 2018). Em 2004, a fim de garantir a observância dos preceitos administrativos da NGP na Justiça do país, a Reforma do Judiciário foi implementada através da Emenda Constitucional Nº 45.

Apesar de todas as mudanças trazidas pela Reforma terem sido importantes para promover a eficiência no Poder Judiciário, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ),

órgão responsável pelo “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes” (CFB/88, art. 103-B, §4º), foi a principal novidade para a administração da Justiça brasileira (Machado, 2005).

O CNJ visa “ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da Justiça brasileira” (CNJ, s.d., Quem somos). Em 2020, para facilitar o acesso e dar mais transparência aos dados de todos os tribunais nas áreas de tecnologia, o Conselho criou a ferramenta chamada de Panorama de TIC do Poder Judiciário, pela qual é possível ter acesso a dados anuais de cada um dos tribunais.

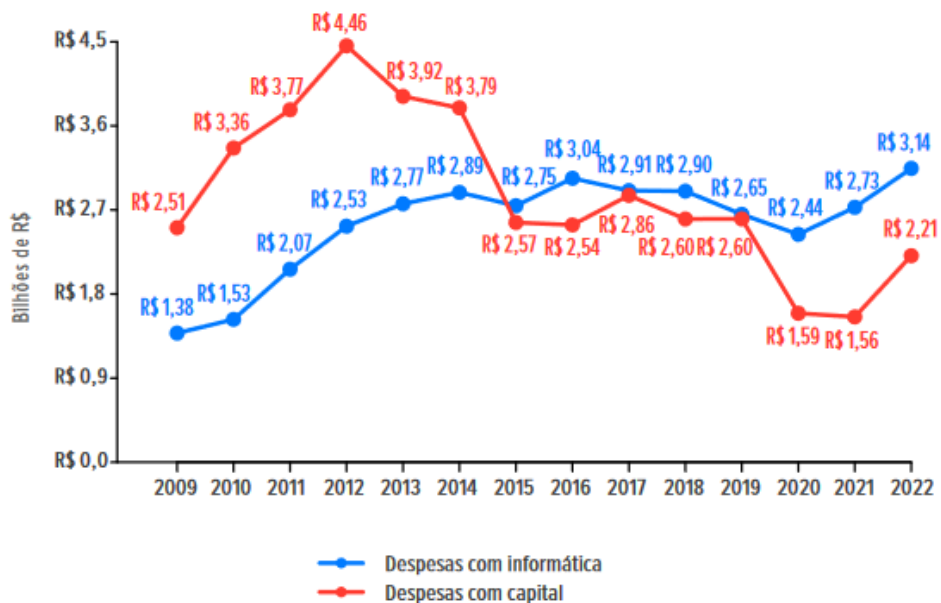
A ferramenta serve para auxiliar os órgãos do Judiciário na tomada de decisões, para que estas sejam orientadas por dados e números, tornando a gestão mais eficiente, e, ainda, auxilia a implementação de projetos, dando mais transparência às ações de cada tribunal, com os dados disponíveis para toda a sociedade (CNJ, s.d., Panorama de TIC).

Conforme destacado por Löw (2012), a busca de soluções tecnológicas para problemas típicos da Justiça, como a morosidade e a falta de acesso à informação, é um fenômeno mundial, em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são vistas como ferramentas que podem ser utilizadas pelo Judiciário com sucesso para o ganho de eficiência, acessibilidade, celeridade e transparência.

Para lidar com a crescente judicialização de forma mais eficiente e econômica no Brasil, as TICs têm sido uma grande aliada da Justiça. Não à toa, nos últimos 13 anos, as despesas com informática mais que dobraram (CNJ, 2023).

Figura 1

Séria histórica das despesas com informática e com capital



Fonte: CNJ, 2023.

De acordo com Andrade e Joia (2012), apesar de os tribunais não caminharem todos no mesmo ritmo, a automação da Justiça no Brasil pode ser dividida em três fases:

i) Pré-automatização: quando juízes e servidores do Poder Judiciário agiam de forma individualizada, de acordo com suas demandas locais, testando e promovendo o uso de ferramentas sem que houvesse uma coordenação a nível nacional do uso de tecnologias pelos tribunais;

ii) Automatização: quando então passou a haver um movimento mais coordenado das unidades judiciais, a partir da utilização sistemas próprios de cada tribunal que automatizaram atividades básicas de secretaria; e

iii) Virtualização: com a desmaterialização de processos judiciais, que deixam de correr em autos físicos para serem eletrônicos.

Percebe-se, assim, que a informatização no Poder Judiciário brasileiro seguiu a evolução do Governo Eletrônico, introduzindo as TICs não com o objetivo de desburocratização, mas de desmaterialização de processos internos, com foco nas relações governo-a-governo (G2G) e governo-a-empregado (G2E). Posteriormente, passou a desenvolver iniciativas de melhoria e de ampliação de acesso aos usuários dos serviços

públicos, focando, assim, na relação governo-a-cidadão (G2C), conforme os tipos de interações e fases trazidos por Viana (2021).

Ao tratar da eficiência do Poder Judiciário brasileiro, Nohara (2019) destaca que o debate da questão não deve se restringir à busca histórica pela celeridade na resolução dos conflitos, mas também deve englobar temas como reformas dos códigos processuais e a informatização dos tribunais, tanto no âmbito judicial quanto administrativo.

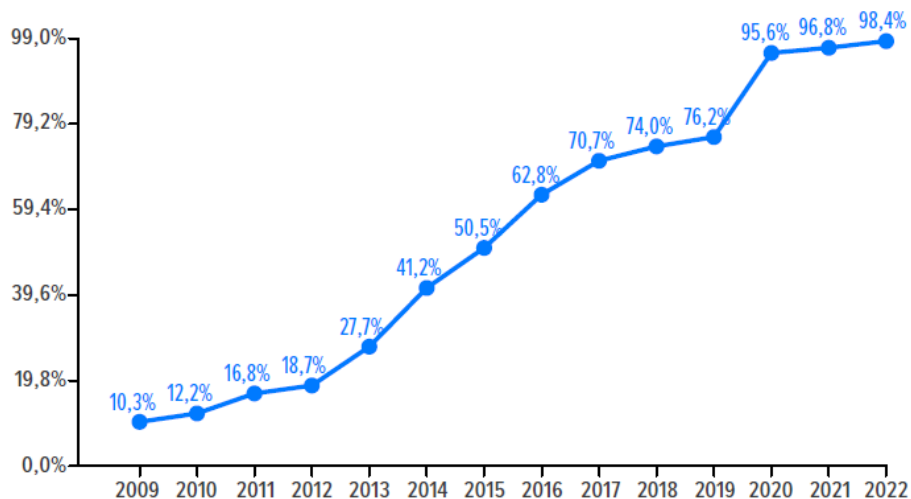
O desenvolvimento de diversos sistemas judiciários de comunicação simplificou procedimentos e permitiu a realização de atos diretamente pelos magistrados e servidores, promovendo a celeridade e a duração razoável do processo, iniciando a fase de transição do Governo Eletrônico, pelo aprimoramento da interação entre os setores públicos, entre estes e órgãos cumpridores de ordens, e entre aqueles e seus funcionários (Igreja & Rampim, 2022).

A mudança mais profunda na forma de se trabalhar no Poder Judiciário brasileiro, contudo, deu-se com a adoção do processo judicial eletrônico (Lima & Neto, 2020), que “trouxe novos métodos de trabalho, facilitando a desburocratização de procedimentos, que por sua vez criou automatismos que facilitam o trabalho, com a eliminação de atos desnecessários, permitindo assim uma melhor gestão e organização do trabalho nos tribunais” (Santos, 2018, p. 26).

Em 2013, quando o CNJ, com a Resolução Nº 185, instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais, o número de processos em formato eletrônico nos tribunais brasileiros passou a crescer ano a ano, conforme se verifica na Figura 2.

Figura 2

Série histórica do percentual de processos eletrônicos



Fonte: CNJ, 2023.

O mapa estratégico do Poder Judiciário, elaborado em 2014 para o sextênio de 2015 a 2020 (CNJ, Resolução Nº 198/2014), reconheceu a intensificação do uso da tecnologia da informação como uma tendência, e, com o cenário desejado de disseminação da Justiça Eletrônica (*e-Justice*), fixou a melhoria da infraestrutura e governança de TIC como um dos macrodesafios da Justiça brasileira.

Já no ano de 2021, o CNJ lançou o Programa Justiça 4.0, a fim de garantir ainda mais o acesso à Justiça no período pandêmico com a implementação e utilização de soluções de atendimento remoto (Rampim & Igreja, 2022). O Programa tem como finalidade

(...) promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial. É um catalizador da transformação digital que visa a transformar a justiça em um serviço (segundo o conceito de *justice as a service*), aproximando ainda mais esse Poder das necessidades dos(as) cidadãos(as) e ampliando o acesso à justiça. (CNJ, 2022)

O uso de sistemas de informação judicial nos tribunais vem alterando a forma de se trabalhar na Justiça brasileira ao longo dos últimos 30 anos, demandando menos auxiliares e otimizando as atividades dos servidores públicos. Dentro do contexto da justiça digital, as ferramentas de TIC passaram a constituir, então, o novo ambiente de trabalho, para o

tratamento dos processos e para o exercício das atividades fim do Poder Judiciário, de forma remota (Santos, 2018).

1.4. A implementação do teletrabalho como ferramenta de GRH na Administração Judiciária brasileira

Para além das áreas e dos objetos de consumo já amplamente conhecidos, como informática, telecomunicações, sistemas e tecnologias de acesso remoto, Silva (2013) destaca que as TICs também são “ferramentas de trabalho que modificam a relação do homem com a máquina e aceleram o processo de socialização das inovações” (p. 72).

Durante o período pandêmico, a forma de se trabalhar teve de sofrer adaptações em regime de urgência, a fim de garantir a prestação de serviços públicos essenciais com segurança à população. Nesse contexto, o teletrabalho, que já vinha se popularizando no setor privado, ganhou destaque também no setor público, aumentando o número de organizações que adere a esse arranjo flexível de trabalho (Williamson et al., 2020).

Essa tendência se dá com vistas não só à continuidade da prestação de serviços, mas também a melhorias no desempenho e à capacidade atribuída ao teletrabalho de atrair talentos e de reter os melhores funcionários (Caillier, 2012; Hau & Todescat, 2018).

Com a desmaterialização dos processos no Poder Judiciário brasileiro e a implementação de novas tecnologias, novos métodos e formas de trabalho foram introduzidos na Justiça, em particular, o trabalho remoto (Santos, 2018). Assim, e com base em experiências bem sucedidas observadas em alguns tribunais do país, no ano de 2016, o CNJ regulamentou o teletrabalho no âmbito da administração judiciária brasileira através da Resolução Nº 227, de 15 de junho de 2016.

Conforme se depreende das considerações iniciais da Resolução, a regulamentação do teletrabalho teve como fundamento o aprimoramento da gestão de pessoas, estabelecido como um dos macrodesafios do Poder Judiciário. Nesse contexto, o teletrabalho foi considerado uma ferramenta capaz de motivar e comprometer as pessoas, bem como melhorar o clima organizacional e a qualidade de vida dos servidores (CNJ, Resolução Nº 227/2016). A Resolução cita, ainda, o princípio da eficiência para a Administração Pública (AP) como um dos fundamentos para a autorização do teletrabalho

na Justiça, e considera, de forma expressa (mas sem especificar), vantagens e benefícios que o trabalho remoto traz para a AP, para o servidor e para a sociedade.

No ano de 2019, o Plenário do CNJ alterou o texto da Resolução Nº 227/2016 para permitir que servidores do Poder Judiciário possam trabalhar à distância fora do país, acreditando-se que a possibilidade de manutenção do vínculo no exterior pelo teletrabalho contribuiria para a redução da “desistência de servidores qualificados nos quadros do Judiciário por falta de flexibilização quanto ao local da execução das atividades” (Bandeira, 2019).

Com os processos eletrônicos e com o teletrabalho já regulamentado e implementado em quase todas as comarcas dos tribunais, durante a pandemia da COVID-19, a Justiça brasileira conseguiu dar continuidade à prestação dos seus serviços de forma ininterrupta sem maiores esforços (Lima & Neto, 2020). No período, inclusive, foram registrados recordes de produtividade em diversos tribunais do país¹.

Contudo, passado o período pandêmico, tem-se observado uma tendência no Judiciário de restrição à adoção do regime de teletrabalho, sob o fundamento, sustentado pela Ordem dos Advogados do Brasil, da “necessidade da presença – física e simbólica – da figura do juiz na comarca onde atue” (Montenegro, 2022).

É o que se observa, inclusive, na mais recente norma do CNJ (Resolução Nº 481/2022), que, apesar de reconhecer “as conquistas que a evolução tecnológica trouxe para o cotidiano da atividade judiciária durante a pandemia do Coronavírus”, e citar “os ganhos na qualidade de vida de servidores e magistrados com o trabalho remoto”, limitou o número máximo de servidores que podem estar em teletrabalho a 30% do quadro permanente de cada unidade (art. 1º).

1 Conforme notícias: <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/produtividade-em-meio-a-pandemia-tjrs-alcanca-o-primeiro-lugar-no-brasil-em-julgamentos-de-processos-mais-antigos/>;
<https://www.tjce.jus.br/noticias/judiciario-cearense-se-reinventar-durante-pandemia-implementa-novas-formas-de-comunicacao-e-aumenta-produtividade-no-tjce/>; <http://www5.tjba.jus.br/portal/pjba-encerra-2020-com-recorde-de-produtividade-e-ocupa-1o-lugar-entre-os-tribunais-de-medio-porte/>;
<https://amaerj.org.br/noticias/tribunal-do-rio-atinge-produtividade-recorde-durante-a-pandemia/>;
<https://amma.com.br/2021/12/17/amma-destaca-recorde-de-produtividade-conquistado-pela-justica-de-1o-grau-maranhense-nos-ultimos-seis-anos/>; <https://www.folhape.com.br/economia/justica-de-pernambuco-aumenta-produtividade-em-159/141237/>

Seja para incentivar ou restringir a adoção do regime do teletrabalho na Justiça, o número crescente de servidores em teletrabalho nos tribunais do país somado às mudanças normativas feitas pelo CNJ, sem que tenham sido encontrados estudos quantitativos que sirvam de base para as decisões do órgão, demonstram a relevância de estudos, como o presente, que se propõe a analisar os impactos do teletrabalho na Administração Judiciária brasileira.

1.4.1. Teletrabalho: conceito, vantagens e desvantagens

De acordo com Athanasiadou e Theriou (2021) e Oliveira e Pantoja (2018), o termo teletrabalho foi utilizado originalmente por Jack Nilles no início da década de 1970, como um arranjo tecnológico que permite levar as atividades laborais aos empregados, através do uso de TICs, evitando, assim, deslocamentos até o local tradicional de trabalho.

Contudo, por não haver consenso na literatura quanto à definição de teletrabalho, Daniels, Lamond e Standen (2001) promoveram um estudo para o desenvolvimento de um quadro teórico, a partir da análise de artigos publicados entre os anos de 1985 e 1997. Com a identificação de características comuns nas definições levantadas, os autores concluíram que, para ser considerado teletrabalho, ao menos uma fração das tarefas deve ser realizada regularmente fora do local tradicional de trabalho e através do uso de ferramentas de TIC. As formas, entretanto, variariam de acordo com cinco dimensões: (i) uso de tecnologias; (ii) intensidade de conhecimento; (iii) locais de desempenho das atividades; (iv) necessidade de contato intraorganizacional; e (v) necessidade de contato extraorganizacional.

Conforme destacam Maillot, Meyer, Prunier-Poulmaire e Vayre (2022), o teletrabalho poder ser definido de um ponto de vista mais amplo que incluiria todo e qualquer trabalho realizado à distância com o uso de tecnologia. Beauregard, Basile e Canónico (2019), por sua vez, diferenciam o termo “teletrabalho” do termo “trabalho remoto” pelo local em que as atividades laborais são desenvolvidas. No primeiro caso, o trabalho seria realizado em local de escolha do empregado de forma contínua; enquanto, no segundo, as atividades se desenvolveriam de forma mais itinerante em diferentes locais ou durante viagens.

Catană, Toma, Imbrișcă e Burcea (2022) apontam que, atualmente, haveria cinco tipos de teletrabalho: (i) teletrabalho móvel (quando o trabalhador não tem local fixo e

realiza suas atividades em constante movimento); (ii) teletrabalho domiciliar (realizado em casa); (iii) telecentros (desenvolvido em instalações locais do empregador); (iv) relocação funcional (em que as funções de negócios são concentradas e entregues à distância); e (v) *telecottages* (espécies de *coworkings* que oferecem a teletrabalhadores oportunidades de interação pessoal, desenvolvimento de competências e TICs de alto desempenho).

Para Thulin et al. (2019), cada vez mais, a forma tradicional de exercer o teletrabalho (de forma integral, em casa e de um computador) se modifica à medida que as TICs se desenvolvem, aparelhos móveis são aprimorados e o perfil do trabalhador se diversifica. Dessa forma, o trabalho em sua forma remota passa a ser desenvolvido não apenas de casa e por profissionais que querem estar mais tempo com a família, mas também por aqueles que não querem criar raízes e buscam atividades mais dinâmicas (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Os impactos do teletrabalho vêm sendo analisados e estudados ao longo dos anos por vários autores em contextos diversos (e.g., Athanasiadou & Theriou, 2021; Beauregard et al., 2019; Marques & Backes, 2021; Martin & MacDonnell, 2012; Oliveira & Pantoja, 2018; Rocha & Amador, 2018; Santos et al., 2023; Tavares et al., 2020), e sob três principais prismas: organização, empregado e sociedade (Catană et al., 2022; Leite, Lemos, & Schneider, 2019).

Dentro dos prismas da organização, do empregado e da sociedade, podem-se apontar, como principais vantagens identificadas pelos autores supracitados, as referidas na Tabela 2.

Tabela 2

Vantagens do teletrabalho sob os prismas da organização, do empregado e da sociedade

Prisma	Vantagens
Organização	Redução de custos com água, energia, materiais, auxílio-transporte, manutenção, e estruturas físicas; ganho de produtividade; redução dos índices de absenteísmo e de atrasos; melhoria do clima organizacional, da satisfação e da motivação; quebra de barreiras geográficas para contratações de profissionais.

Prisma	Vantagens
Empregado	Redução de custos com transporte, alimentação, vestuário, e com custos de vida em geral ao morar longe de centros urbanos; maior flexibilidade organizacional (quando a organização permite que o horário de expediente seja flexível); melhoria na qualidade de vida; quebra de barreiras geográficas, com a possibilidade de o empregado trabalhar para empresas de todo o mundo, com melhores ofertas de salários e benefícios.
Sociedade	Redução de emissão de poluentes, do uso de papel e de congestionamentos nas cidades; desconcentração da mão de obra nos centros urbanos.

Fonte: elaboração própria com base nos trabalhos de Athanasiadou e Theriou (2021), Beauregard et al. (2019), Catană et al. (2022), Leite et al. (2019), Marques e Backes (2021), Oliveira e Pantoja (2018), Rocha e Amador (2018), Santos et al. (2023), e Tavares et al. (2020).

Particularmente no contexto das organizações públicas, Rampinelli e Jacobsen (2015) ressaltam, ainda, a capacidade de a adoção do teletrabalho trazer benefícios para a sociedade como um todo com a “economia em infraestrutura, além da possibilidade de se assumir um modelo organizacional mais moderno e eficiente e, conseqüentemente, de se prestar os serviços à população dentro de maiores níveis de qualidade” (p. 18-19).

Por outro lado, alguns autores atentam para a questão de que o teletrabalho não apresenta apenas impactos positivos, especialmente quando implementado de forma impositiva e sem observar critérios de perfil dos empregados, tipos de atividades e locais de desempenho (Beauregard et al., 2019; Maillot et al., 2022; Raišiene, Danauske, Kavaliauskiene & Gudžinskiene, 2023).

Bellotti, Zaniboni, Balducci e Grote (2021), destacam, por exemplo, o papel da idade, ao apontarem que os trabalhadores mais velhos encaram o trabalho remoto de forma mais negativa, sentindo-se menos competentes tecnologicamente e relatando mais falhas de comunicação e tensões entre gerações. Da mesma forma, Martin e MacDonenell (2012), em seu estudo, identificaram que a relação do teletrabalho com o comprometimento organizacional, em particular, seria moderada pela idade, indicando que, quanto maior a média idade da amostra, menor é a correlação entre teletrabalho e comprometimento organizacional.

Algumas desvantagens do teletrabalho observadas, dentro dos três prismas, estão identificadas na Tabela 3.

Tabela 3

Desvantagens do teletrabalho sob os prismas da organização, do empregado e da sociedade

Prisma	Desvantagens
Organização	Perda de controle sobre as atividades desempenhadas pelos empregados; vulnerabilidade na segurança de informação; dificuldade de comunicação.
Empregado	Aumento de gastos com energia, água e ferramentas de trabalho; falta de limites de horário de trabalho e de ferramentas de trabalho adequadas; isolamento social e profissional; confusão entre os espaços de trabalho e casa; interferências e distrações familiares.
Sociedade	Exclusão tecnológica de determinados grupos; baixa de algumas atividades comerciais de setores como alimentação, transporte e suporte doméstico.

Fonte: elaboração própria com base nos trabalhos de Beauregard et al. (2019), Maillot et al. (2022), e Raišiene et al. (2023).

No que diz respeito às vantagens e desvantagens da adoção desse regime alternativo de trabalho, Freitas (2008) ressalta a necessidade de se encarar tanto os aspectos positivos quanto os aspectos negativos como impactos potenciais do teletrabalho. Isso porque, de acordo com o autor, “sua ocorrência depende das condições reais oferecidas pela empresa e pelas características sociais do ambiente em que se efetua o teletrabalho (características dos locais, do equipamento, salários, férias e outras licenças, saúde, segurança social, legislação, entre outras)” (p. 42).

Para reduzir os potenciais impactos negativos, Oliveira e Pantoja (2018) atentam para a necessidade de implantação do regime de teletrabalho nas organizações de forma estratégica, com a fixação de critérios para a sua concessão e o desenvolvimento de ferramentas que promovam a comunicação, a ascensão profissional, as habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho.

1.4.2. O teletrabalho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Diante de mudanças constantes, marcadas por novas tecnologias e pela globalização, a demanda por novos perfis profissionais e novos modelos de trabalho aumenta, o que leva a tradicional gestão de pessoas a assumir um papel estratégico dentro das organizações (Bilhim, 2016).

Caroço e Correia (2012) ressaltam que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, dentro da perspectiva da Gestão Estratégica de GRH, “devem estar alinhadas com as intenções e decisões estratégicas organizacionais, pressupondo um desenvolvimento dos recursos humanos e elevados níveis de motivação, envolvimento, comprometimento e flexibilidade da força de trabalho” (p. 43).

Com vistas a essa demanda, governos de diversos países têm procurado investir na adoção, pela Administração Pública (AP), de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) validadas como ferramentas com efeitos benéficos na produtividade e no desempenho dos seus colaboradores (Blom, 2019).

Tomando por base teorias normativas de GRH, que propõem que práticas apropriadas de gestão de pessoas acarretam uma melhoria na motivação e no comprometimento dos empregados, Gould-Williams (2004) analisou os efeitos da adoção de práticas de GRH nas atitudes de trabalhadores do setor público. Em seu estudo, o autor confirma que determinadas práticas utilizadas no setor privado também têm efeitos positivos na AP.

Nesse contexto, muitos estudos foram desenvolvidos ao longo dos anos para analisar a utilização do teletrabalho como ferramenta de GRH e seus impactos nos trabalhadores, nas organizações e na sociedade (Beauregard et al., 2019; Caillier, 2012; Mahler, 2012; Oliveira & Pantoja, 2018), sendo a adoção deste regime de trabalho uma tendência que já vinha sendo observada inclusive na Administração Pública (de Vries et al., 2019).

No que diz respeito aos impactos do teletrabalho em aspectos comportamentais dos empregados, estudos já foram realizados para analisar a relação do regime com diversas variáveis comportamentais como motivação, comprometimento organizacional, bem-estar,

autonomia, engajamento, satisfação, intenção de saída, dentre outras (Athanasiadou & Theriou, 2021; Beauregard et al., 2019; Santos et al., 2023).

Thulin et al. (2019) apontavam a movimentação que o teletrabalho vinha apresentando, passando de exceção para regra entre os trabalhadores mais qualificados já no início do ano de 2019. No período pós-pandemia, a expectativa era, e ainda é, a de que o teletrabalho passe a ser o novo normal tanto no setor privado quanto no setor público (Athanasiadou & Theriou, 2021; Williamson et al., 2020).

1.4.3. Impactos do teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída

Martin e MacDonnell (2012), ao realizarem uma meta-análise em pesquisas empíricas sobre percepções do teletrabalho e resultados organizacionais, chegaram a 19 estudos que utilizaram o teletrabalho como variável independente, e a produtividade, a retenção, o comprometimento organizacional e o desempenho, como variáveis dependentes. Estes estudos foram duplamente codificados e meta-analisados, tendo os autores concluído que existe, de fato, uma relação positiva, embora pequena, entre o teletrabalho e todos os quatro resultados organizacionais estudados.

Já ao analisar a relação entre formas de flexibilização do trabalho e o comprometimento organizacional e a intenção de permanência de trabalhadores, Ceribeli e Ferreira (2016) concluíram que o teletrabalho, assim como as demais formas de flexibilização, teria impactos positivos em ambos os construtos. Isso porque possibilitaria um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos profissionais. Essa influência positiva também foi observada no levantamento de diversos estudos acerca dos impactos do teletrabalho realizado por Beauregard et al. (2019).

O comprometimento organizacional (CO) é um fenômeno que vem sendo estudado desde a década de 1960, sem que tenha havido, contudo, consenso quanto à sua conceptualização (Fonseca & Nascimento, 2017). Klein, Molloy e Cooper (2009), a fim de proverem uma base conceitual para o CO, reuniram diversas perspectivas históricas e teóricas utilizadas pela literatura para definir o comprometimento. Em seu estudo, os autores ressaltam que, antes de 1960, o CO era tratado como o senso de pertencimento que

leva o indivíduo a submeter seus objetivos pessoais e desejos para se adequar às demandas da organização.

Deste período e até o início dos anos 70, o comprometimento passou, então, a ser analisado a partir da relação que as escolhas antecedentes tinham com as ações futuras dos indivíduos, sendo visto como um vínculo que teria diferentes bases e perspectivas. Mas foi em meados de 1980, que, segundo os autores, o CO passou a ter uma ampla aceitação e emergiu como um resultado variável importante que poderia ser medido e influenciado nas organizações (Klein et al., 2009).

Na década de 90, Allen e Meyer (1990) desenvolveram a teoria tridimensional do comprometimento organizacional, pela qual o CO se apresenta como uma força que vincula (*binds*) o indivíduo a uma forma de agir com vistas a um objetivo, e cuja natureza varia em três dimensões: (i) afetiva; (ii) calculativa; e (iii) normativa (modelo de três componentes - MTC).

Conforme definições trazidas por alguns autores (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002), o comprometimento organizacional afetivo diz respeito à ligação emocional, à identificação e ao envolvimento que um empregado possui com a organização. É o processo pelo qual os objetivos de uma organização e aqueles do indivíduo se tornam mais integrados e alinhados, havendo uma congruência de valores. Como resultado, o indivíduo permanece na organização porque assim deseja.

A dimensão calculativa do comprometimento organizacional, por sua vez, corresponde à percepção do empregado de que há custos associados à sua saída da organização. Alguns investimentos, como contribuições de aposentadoria, progressão de carreira e capacitações exclusivas, são intransferíveis, reduzindo, assim, o custo-benefício em trocar de empresa, o que faz com que o funcionário permaneça por sentir que precisa.

Por fim, o comprometimento organizacional normativo tem por base um sentimento de obrigação moral que o empregado tem de permanecer na organização por sentir que é o certo a se fazer, por uma questão de lealdade, de modo que o funcionário permanece por achar que deve.

Apesar de ser considerado o modelo dominante nas pesquisas que envolvem o CO, o MTC, desenvolvido por Allen e Meyer (1990), vem sendo criticado por diversos autores ao longo dos anos (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012; Solinger, van Olffen, & Roe, 2008). Os críticos apontam que o modelo, na verdade, serviria para medir a rotatividade, e que o CO deveria ser tratado de forma singular, como uma atitude, predominantemente afetiva, do funcionário em relação à organização (Solinger et al., 2008).

Klein et al. (2012), em defesa do construto unidimensional, afirmam que o CO deve ser reformulado como um tipo particular de vínculo volitivo (*a bond*), mais consistentemente aplicável às metas do local de trabalho, que reflete a dedicação e a responsabilidade do indivíduo por um alvo.

Conforme aponta Nascimento (2010), vários estudos foram realizados ao longo dos anos para identificar variáveis antecedentes, correlacionadas e consequentes do comprometimento organizacional. A intenção de saída da organização é um dos chamados comportamentos de demissão que seria consequente do CO, apresentando uma relação negativa para com este. Mathieu e Zajac (1990), por sua vez, apontam que o CO ainda tem impactos positivos sobre outros aspectos comportamentais como performance, satisfação e motivação para o trabalho.

Levando em conta o construto do comprometimento organizacional na sua forma unidimensional, e, ainda, os estudos já citados para dar suporte teórico aos impactos do teletrabalho no CO, e do CO na intenção de saída e na motivação, são formuladas as seguintes hipóteses:

H1: Os servidores públicos em teletrabalho têm comprometimento organizacional mais elevado do que os servidores públicos que trabalham apenas presencialmente.

H2: O teletrabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional.

H3: O comprometimento organizacional influencia negativamente a intenção de saída.

H4: O comprometimento organizacional influencia positivamente a motivação para o desempenho.

A motivação (conceituada na Tabela 4) vem sendo objeto de estudo em pesquisas desde 1930, como uma componente da produtividade organizacional que interfere no desempenho do indivíduo (Ferreira et al., 2006). O desempenho, por sua vez, interfere nos resultados da organização, razão pela qual Ferreira et al. (2006) ressaltam ser preciso levar em consideração “as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho” (p. 188).

Com o intuito de desenvolver e validar um modelo capaz de avaliar a motivação das pessoas no contexto organizacional, Ferreira et al. (2006) utilizaram perspectivas teóricas clássicas para a criação de uma escala multi-motivacional com quatro dimensões: (i) a motivação para a organização do trabalho; (ii) a motivação para a realização e o poder; (iii) a motivação para o envolvimento; e (iv) a motivação para o desempenho.

No que diz respeito à motivação para o desempenho, de acordo com Locke e Latham (2004), a fixação de objetivos específicos, de curto prazo e com certo grau de dificuldade, influencia positivamente a motivação e o desempenho dos indivíduos, que se tornam capazes de perceber se estão ou não progredindo, a partir de um padrão de desempenho que incentiva a autoavaliação, o foco e o esforço.

Tabela 4

Conceitos de Motivação

Fonte	Conceito
Locke & Latham (2004)	Mostra-se a partir de fatores internos que impulsionam a ação e de fatores externos que induzem a ação de um indivíduo. Capaz de influenciar as escolhas, o esforço e a persistência dos trabalhadores, a motivação afeta não só o grau de iniciativa das pessoas em adquirir habilidades como também como e com que intensidade suas habilidades serão utilizadas.
Ryan & Deci (2000)	Consiste nas razões que fundamentam e influenciam as ações tomadas pelos indivíduos. A distinção mais básica é a feita entre a motivação intrínseca (impulso natural que leva o indivíduo a agir por achar aquela atividade interessante ou prazerosa) e a motivação extrínseca, a qual estimula a ação para obtenção de um resultado separável.
Bradutanu (2011)	Processo interno, pessoal e introspectivo, que impulsiona, direciona e mantém um determinado comportamento. É o que mobiliza o desempenho de um empregado em uma organização.

Fonte: elaboração própria.

Para o presente estudo, tomando-se como referência a escala multi-motivacional de Ferreira et al. (2006), optou-se por se trabalhar com a motivação apenas na sua escala para o desempenho, uma vez que a dimensão do envolvimento se baseia no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990), confundindo-se com o comprometimento organizacional, e as dimensões do poder e da organização não influenciam o modelo de teletrabalho adotado no Poder Judiciário brasileiro.

No que diz respeito aos impactos do teletrabalho na motivação, Major et al. (2008) constataram, em estudos realizados com teletrabalhadores, que estes se sentiriam mais motivados por poderem trabalhar remotamente. Da mesma forma, pesquisa realizada por Hau e Todescat (2018) revelou que gestores de funcionários públicos brasileiros em teletrabalho viam a maior motivação e o aumento da produtividade como as principais vantagens da modalidade de trabalho.

Ainda de acordo com alguns estudos (Klein & Mascarenhas, 2016; Meyer et al., 2002; Nascimento, 2010), a motivação, assim como o comprometimento organizacional, possui uma relação inversa com intenção de saída, influenciando esta de forma negativa.

Tomando como base teórica os referidos estudos (Ferreira et al., 2006; Hau & Todescat, 2018; Major et al., 2008; Nascimento, 2010), formulam-se, então, as seguintes hipóteses:

H5: Os servidores públicos em teletrabalho têm motivação para o desempenho mais elevada do que os servidores públicos que trabalham apenas presencialmente.

H6: O teletrabalho influencia positivamente a motivação para o desempenho.

H7: A motivação para o desempenho influencia negativamente a intenção de saída.

A intenção de saída, por fim, entendida como a vontade consciente e deliberada do indivíduo de sair da organização em que trabalha em busca de outras oportunidades (Tett & Meyer, 1993), vem sendo conceituada há muito tempo em diversos estudos, sendo alguns destes conceitos apresentados, de forma resumida, na Tabela 5

Tabela 5

Conceitos de Intenção de Saída

Fonte	Conceito
Nascimento (2010)	Procura ativa pelo empregado por uma alternativa de trabalho fora da organização em que trabalha no momento.
Naus, van Iterson & Roe (2007)	Propensão psicológica para a saída de uma organização, com uma intensidade que pode variar ao longo do tempo.
Varshney (2014)	Última variável cognitiva que teria efeito causal direto e imediato na saída efetiva ou na rotatividade. Consiste na percepção subjetiva do empregado para sair do trabalho atual em busca de outras oportunidades.

Fonte: elaboração própria.

De acordo com Golden (2006), existe uma relação inversa entre a intenção de saída e o teletrabalho, dado que a possibilidade de se trabalhar amplamente de forma remota demonstraria a confiança, a preocupação e o compromisso da organização para com os seus funcionários. Para o autor, essa percepção tem por consequência a diminuição de intenções de saída, conforme os funcionários demonstram maior lealdade e buscam preservar a liberdade e a flexibilidade adquiridas com o teletrabalho na organização.

É com base neste estudo (Golden, 2006) que se formulam, então, as seguintes hipóteses:

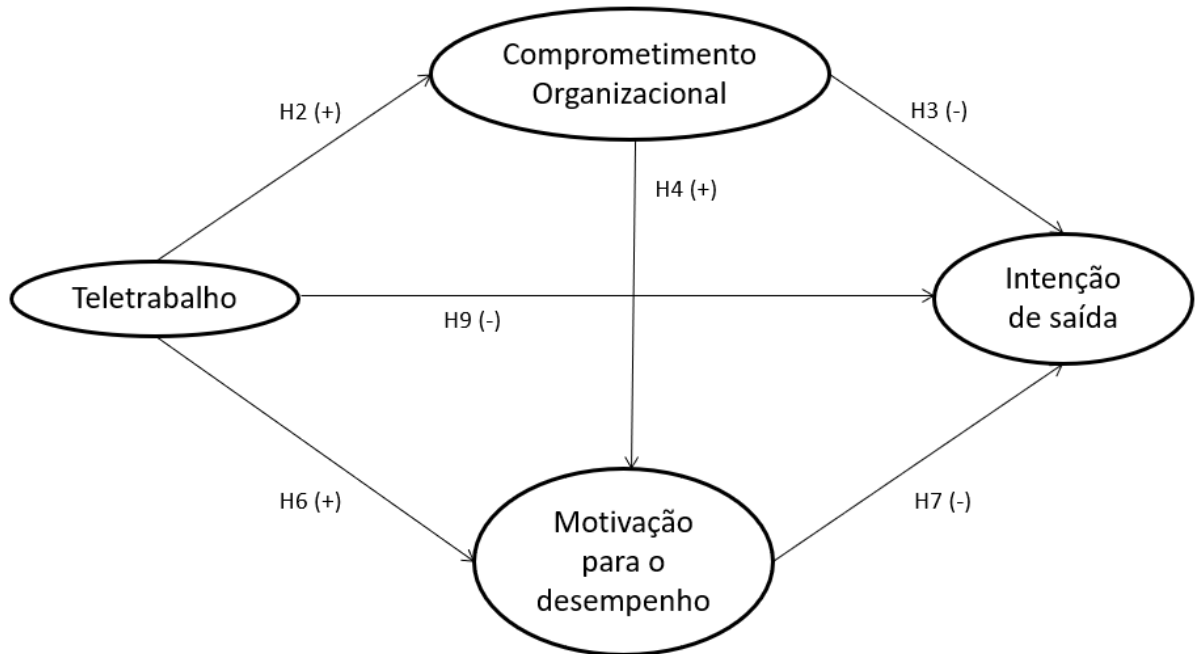
H8: Os servidores públicos em teletrabalho têm intenção de saída mais baixa do que os servidores públicos que trabalham apenas presencialmente.

H9: O teletrabalho influencia negativamente a intenção de saída.

Tomando por base o estudo de Martin e MacDonnell (2012), que utiliza o teletrabalho como uma variável preditora independente, e os estudos já citados sobre as relações de influência do comprometimento organizacional, da motivação para o desempenho e da intenção de saída, formula-se, assim, o modelo de análise apresentado na Figura 3 para o presente trabalho.

Figura 3

Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria.

Como se vê na Figura 3, o modelo de análise apresenta uma dupla mediação. Entende-se como mediação uma variável que explica os efeitos diretos de uma relação entre uma variável preditora sobre uma variável de critério, podendo essa explicação ser total (e neste caso, a relação de efeitos diretos deixa de ser estatisticamente significativa); ou parcial (caso em que a relação de efeitos diretos continua a ser estatisticamente significativa, mas de menor intensidade do que a que ocorre quando não está presente a variável mediadora). Esta perspectiva estabelecida por Baron e Kenny (1986), e operacionalizada por outros autores (e.g., Hair, Black, Babin & Anderson, 2014), é a utilizada no presente estudo, com a formulação das seguintes hipóteses:

H10: A relação negativa do teletrabalho sobre a intenção de saída é mediada pelo comprometimento organizacional.

H11: A relação negativa do teletrabalho sobre a intenção de saída é mediada pela motivação para o desempenho.

Ainda segundo Baron e Kenny (1986) e Hair et al. (2014), uma moderação é uma variável que permite estabelecer duas classes que vão influenciar em termos de intensidade as relações estabelecidas em um determinado modelo. Na medida em que o presente estudo tem como dois dos seus objetivos específicos verificar se há relações de influência entre o comprometimento organizacional, a motivação e a intenção de saída dos servidores públicos do tribunal, e se essas relações são influenciadas pelo teletrabalho, deve-se calcular, por fim, a variabilidade do modelo proposto sem o teletrabalho como variável preditora, dividindo-se a amostra em dois grupos: (i) respondentes que exercem suas atividades apenas presencialmente; e (ii) respondentes em regime de teletrabalho parcial/integral. Supondo-se, conforme o quadro teórico, que o teletrabalho tem a capacidade de influenciar essas relações, formula-se, por fim, a seguinte hipótese:

H12: O teletrabalho é um moderador do modelo proposto.

2. Opções Metodológicas

2.1. Estratégia de pesquisa, universo, população e amostra

A abordagem adotada neste estudo está alinhada com o paradigma positivista, sendo de natureza hipotético-dedutiva, com análise quantitativa e correlacional dos resultados, utilizando-se uma metodologia de modelagem por equações estruturais. Como instrumento de medida, foi utilizado um inquérito por questionário, aplicado através da plataforma de resposta à distância *Survey Monkey* (Anexo I).

O universo de pesquisa escolhido para a análise empírica do estudo foi o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), órgão que compõe a estrutura do Poder Judiciário brasileiro. O TJPE apresenta um contexto favorável para a recolha de dados uma vez que possui o teletrabalho regulamentado tanto na sua forma parcial quanto na sua forma integral, e, até dezembro de 2022, contava com 1.744 servidores em regime de teletrabalho². Note-se que não foram incluídos, neste estudo, os magistrados vinculados ao TJPE, por serem agentes

² Conforme relação disponibilizada no portal da transparência da página do TJPE. Disponível em <https://portal.tjpe.jus.br/web/transparencia/gestao-de-pessoas/servidores-em-teletrabalho> (último acesso em 05/09/2023).

públicos de carreira com regramentos próprios e que tiveram o teletrabalho formalmente autorizado apenas no ano de 2023 no tribunal³.

A amostra foi não probabilística, sendo de conveniência, com um mínimo pretendido de 300 sujeitos. Para determinar a dimensão mínima da amostra, seguiu-se as recomendações de Hair et al. (2014), que consideram: (i) a dimensão da população⁴; (ii) uma taxa de resposta na ordem dos 4%; e (iii) a regra do polegar, que estabelece dez sujeitos por cada item do questionário.

2.2. Instrumento

O instrumento utilizado para aplicação da pesquisa foi um questionário digital composto inicialmente de variáveis demográficas, que incluíram dados referentes a: gênero; idade; natureza do cargo; função; (não) utilização do teletrabalho de forma regular antes da pandemia; regime de trabalho atual (presencial, misto ou remoto); e quantidade de dias por semana trabalhados remotamente, com resposta fechada de escala continuada de zero dias (regime presencial) a cinco dias (teletrabalho integral).

Para medir a variável do comprometimento organizacional, foram utilizados itens adaptados da escala tridimensional desenvolvida por Allen e Meyer (1990), na versão brasileira validada por Medeiros e Enders (1998), com um total de 13 itens.

A motivação para o desempenho, por sua vez, foi medida com recurso aos sete itens correspondentes a esta variável latente da Escala Multi-Motivacional desenvolvida por Ferreira et al. (2006). Enquanto, para medir a variável da intenção de saída dos participantes, foram utilizados os seis itens da escala da saída do Modelo EVLN, proposta e validada para Portugal por Nascimento (2010).

³ Apenas a partir da Instrução Normativa Conjunta nº 2, de 16 de fevereiro de 2023, do TJPE, os magistrados do Tribunal puderam requerer formalmente a adesão ao regime de teletrabalho, ficando o teletrabalho parcial restrito ao número máximo de dois dias por semana, e o integral autorizado apenas em casos específicos e excepcionais.

⁴ Em dezembro de 2022, o número de servidores efetivos no TJPE era de 8.210, conforme relação disponibilizada no portal da transparência da página do TJPE. Disponível em <https://portal.tjpe.jus.br/documents/72267/0/-/6eb8d4f8-104d-8461-ed33-c9886c0bb378> (último acesso em 05/09/2023).

Para o presente estudo, foram feitas algumas adaptações textuais dos itens para adequação das afirmações ao contexto de uma organização pública brasileira, conforme afirmações constantes na Tabela 6.

Tabela 6

Itens de mediação das variáveis comportamentais utilizados no questionário

Variável	Itens
Comprometimento Organizacional (CO)	<p>CO1 – Eu sinto os problemas do Tribunal como se fossem meus.</p> <p>CO2 – Na situação atual, ficar no Tribunal é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.</p> <p>CO3 – Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao Tribunal.</p> <p>CO4 – O Tribunal merece minha lealdade.</p> <p>CO5 – O Tribunal tem um grande significado pessoal para mim.</p> <p>CO6 – Eu me sentiria culpado(a) se deixasse o Tribunal agora.</p> <p>CO7 – Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Tribunal agora.</p> <p>CO8 – Eu não deixaria o Tribunal agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas que aqui trabalham.</p> <p>CO9 – Eu devo muito ao Tribunal.</p> <p>CO10 – Se eu decidisse deixar o Tribunal agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</p> <p>CO11 – Uma das conseqüências negativas de deixar o Tribunal seria a escassez de alternativas imediatas.</p> <p>CO12 – Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Tribunal.</p> <p>CO13 – Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar o Tribunal agora.</p>
Motivação para o desempenho (MD)	<p>MD1 – No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.</p> <p>MD2 – Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.</p> <p>MD3 – Considero que as avaliações periódicas me motivam.</p> <p>MD4 – Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.</p> <p>MD5 – Existe competitividade no meu grupo de trabalho.</p> <p>MD6 – Gosto/gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.</p> <p>MD7 – Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.</p>

Variável	Itens
Intenção de Saída (IS)	<p>IS1 – Tenho estudado ativamente para concursos públicos de outros órgãos.</p> <p>IS2 – Pretendo mudar de organização o mais depressa possível.</p> <p>IS3 – Já tomei a decisão de sair do Tribunal.</p> <p>IS4_R – Atualmente, não penso em mudar de organização, mesmo que surgisse uma oportunidade para tal.</p> <p>IS5 – Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de organização durante o próximo ano.</p> <p>IS6 – Considero que não tenho alternativa para a minha situação atual, que não seja mudar de organização.</p>

Fonte: adaptado de Ferreira et al. (2006), Medeiros e Enders (1998), e Nascimento (2010).

As respostas aos 26 itens ordinais foram dadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, que variou, progressivamente, de 1 “Discordo Totalmente”, ao nível 7 “Concordo Totalmente”, passando por 2 “Discordo Razoavelmente”, 3 “Discordo”, 4 “Não Concordo Nem Discordo”, 5 “Concordo”, e 6 “Concordo Razoavelmente”.

A recolha das respostas se deu a partir do compartilhamento do *link* do questionário digital em grupos formados exclusivamente por servidores públicos do TJPE no *Whatsapp*, bem como através da distribuição de material com *QR Code* nas unidades judiciárias do Fórum Rodolfo Aureliano, nos meses de janeiro a junho de 2023.

2.3. Caracterização da Amostra

Foram coletadas 333 respostas válidas (taxa de resposta inicial de 4,5%), sendo a amostra final do estudo constituída por 222 pessoas que se identificaram como sendo do gênero feminino (67%), 110 que se identificaram como sendo do gênero masculino (33%), e apenas um(a) participante que preferiu não identificar seu gênero. No que diz respeito à idade, a média etária dos participantes é de 44,58 anos, com idades que variaram entre os 24 e 74 anos, e desvio padrão de 10,06.

Relativamente à natureza do cargo no TJPE e ao exercício (ou não) de função gratificada dentro do órgão, a amostra final consiste em uma maioria de servidores públicos efetivos (concurados) com funções gratificadas, sendo 317 efetivos (95,2%), 10

comissionados (3%) e 6 cedidos (1,8%); 202 com função gratificada (60,7%) e 131 sem função (39,3%).

Por fim, quanto aos itens referentes ao teletrabalho, verifica-se que apenas 18,6% (62 respondentes) exerciam suas atividades regularmente em regime de teletrabalho antes da pandemia do COVID-19, enquanto 271 dos participantes (81,4%), até então, não faziam uso do trabalho remoto com regularidade.

A maior parte da amostra, com 177 participantes, ainda exerce suas funções no regime de trabalho presencial (53,2%), enquanto 46,8% (156 respondentes) exercem suas atividades em regime de teletrabalho, sendo 98 na modalidade mista (29,4%) e 58 na modalidade remota integral (17,4%).

Dentre os 333 participantes, a média de dias trabalhados remotamente, considerando o mínimo de 0 (zero) e o máximo de 5 dias úteis por semana, é de 1,64 dias e desvio-padrão de 1,94, sendo que 170 não trabalham nenhum dia remotamente (51,1%), 8 trabalham apenas 1 dia (2,4%), 56 trabalham 2 dias (16,8%), 31 trabalham 3 dias (9,3%), 8 trabalham 4 dias (2,4%), e 60 trabalham remotamente nos 5 dias úteis da semana (18%).

2.4. Processo de tratamento e análise dos dados

Concluída a coleta das respostas por meio de questionário digital, os resultados foram extraídos do *Survey Monkey* e tabulados e organizados nos programas *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS - versão 29) e *Linear Structural Relations* (LISREL – versão 12), o que permitiu o cruzamento de informações e a interpretação e análise por meio de estatística descritiva.

Para a medição da consistência interna dos fatores, no presente estudo, utiliza-se o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, cujo valor considerado ideal, de acordo com Rossoni, Engelbert e Bellegard (2016), se dá com um *alpha* maior que 0.70, sendo, no entanto, aceitáveis valores superiores a 0.60.

Na sequência, a validade convergente face à amostra de cada um dos modelos de medida dos construtos presentes neste estudo é estabelecida através de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tomando como referência as medidas constantes no Quadro 1.

A variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) e a fiabilidade de construto (*Construct Reliability* - CR) serão então calculadas, devendo o valor da AVE ser idealmente maior ou igual a 50%, enquanto a CR deve ser maior que 0.70 (Hair et al., 2014).

Quadro 1

Medidas de Ajustamento Absoluto, de Ajustamento Incremental, de Parcimónia e de Comparação de Modelos

	Medida	Sigla	Definição	Parâmetro
Ajuste Absoluto	<i>Chi-quadrado</i>	χ^2	Medida estatística de diferença que compara as matrizes de covariância estimadas e observadas.	$p\text{-value} \geq 0.05$
	Graus de liberdade	df	Representam a quantidade de informação matemática disponível para estimar os parâmetros do modelo.	≥ 1
	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	RMSEA	Tenta corrigir a tendência da medida estatística do χ^2 de rejeitar modelos com uma amostra grande ou de alta complexidade, levando em consideração o erro de aproximação à amostra, medindo a discrepância por grau de liberdade.	Aceitável ≤ 0.08 Ideal ≤ 0.06
	<i>Goodness-of-Fit Index</i>	GFI	Compara o valor de χ^2 do modelo proposto com o valor de χ^2 do modelo nulo, medindo, assim, a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo.	≥ 0.9
	<i>Standardized Root Mean Residual</i>	SRMR	Medida de média dos resíduos ajustados, que, idealmente, num bom modelo, devem estar próximos de zero.	≤ 0.05
Ajuste Incremental	<i>Normed Fit Index</i>	NFI	Mede o incremento proporcional no ajustamento que se obtém no modelo em análise em comparação com o modelo nulo. Quanto mais próximo de 1, melhor o ajustamento.	≥ 0.9
	<i>Comparative Fit Index</i>	CFI	Versão melhorada do NFI, que é normalizado para que os valores variem entre 0 e 1, com valores mais próximos de 1 indicando um melhor ajuste.	≥ 0.9

	Medida	Sigla	Definição	Parâmetro
	<i>Relative Fit Index</i>	RFI	Mede a melhoria proporcional no ajustamento assim como o NFI, levando em conta, contudo, os graus de liberdade.	≥ 0.9
Medidas de Parcimônia e de Comparação de Modelo	<i>Qui-quadrado por graus de liberdade</i>	χ^2/df	Correção do valor de χ^2 pelos graus de liberdade.	Recomenda do ≤ 2 ou 3
	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>	AGFI	Ajusta o GFI por uma razão entre os graus de liberdade usados em um modelo e o total de graus de liberdade disponíveis.	≥ 0.9 ou $<$ GFI
	<i>Aike Information Criterion Model</i>	AIC	É um critério de comparação de modelos, utilizado, especialmente, para comparar modelos com número diferentes de parâmetros.	Quanto menor melhor
	<i>Bayesian Information Criterion</i>	BIC	Também é um critério de comparação utilizado para a seleção de modelos.	Quanto menor melhor

Fonte: elaboração própria conforme ensinamentos de Hair et al. (2014) e Salgueiro (2012).

De acordo com Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), quando estudamos atitudes humanas através de pesquisas comportamentais, é provável que existam vieses no método capazes de influenciar as respostas dos participantes, e que precisam ser identificados para evitar erros de medição.

Assim, termina-se a primeira parte da análise dos resultados com o cálculo da variância resultante da utilização do método comum através da variância média extraída de um fator comum a todos os itens, que deve ser inferior a 25% (Podsakoff et al, 2003).

Na fase seguinte, estima-se o modelo proposto (Figura 2) através da modelação por equações estruturais (Jöreskog, Olsson, & Wallentin, 2016). Estimado o modelo proposto e com base no modelo proposto final, determina-se a existência de mediação através do Z de MacKinnon (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002). Já a existência da moderação será determinada através da análise multigrupos que irá permitir a determinação da sua invariância (Jöreskog et al., 2016), utilizando-se testes comparativos paramétricos ou não paramétricos, dependendo esta decisão da normalidade das variáveis.

3. Resultados

3.1. Validação dos modelos de medida face à amostra

3.1.1. Teletrabalho (TT)

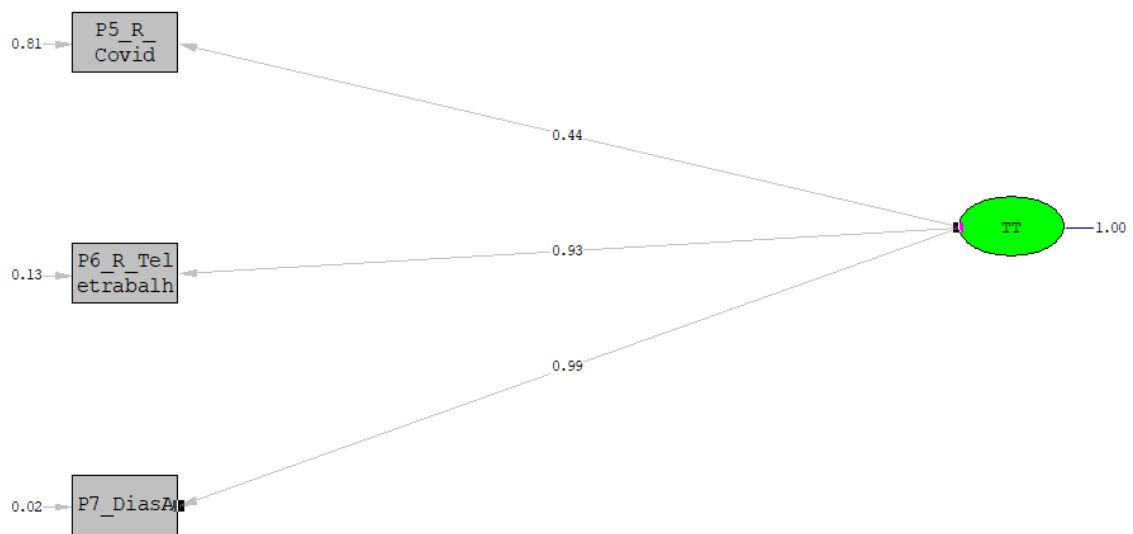
Primeiramente, no que diz respeito ao teletrabalho, a variável foi medida pelas variáveis demográficas referentes: à (não) utilização do teletrabalho de forma regular antes da pandemia (P5_R); ao regime de trabalho atual (presencial, misto ou remoto) (P6_R); e à quantidade de dias por semana trabalhados remotamente, com resposta fechada de escala continuada de zero dias (regime presencial) a cinco dias (teletrabalho integral) (P7). Para a variável do teletrabalho com estes três itens, obteve-se um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de 0.67, o que sugere uma fiabilidade aceitável (α acima de 0.60) (Hair et al., 2014).

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Contudo, sendo esta variável latente medida unicamente por três itens, os indicadores de bondade-de-ajustamento não puderam ser calculados. Observa-se, por outro lado, na Figura 4, que os itens P6_R “Atualmente, o regime de trabalho em que você exerce suas atividades é:” e P7 “Atualmente, quantos dias por semana, em média, você exerce suas atividades remotamente?” apresentam um *factor loading* (FL) elevado com o teletrabalho, acima do valor ideal de 0.70.

O item P5_R “Antes da situação do COVID-19, você utilizava regularmente o teletrabalho?”, por sua vez, apresenta um FL de apenas 0.44, e, assim, abaixo do valor aceitável de 0.50. No entanto, diante de um coeficiente *Alpha* de 0.67 e da alta carga das outras duas variáveis medidas (ambas acima de 0.90), optou-se pela manutenção do item, a fim de garantir o mínimo necessário de três indicadores para não se ter um grau de liberdade negativo no modelo de medida (Hair et al., 2014).

Figura 4

Diagrama do modelo de medida do teletrabalho



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Nota: TT = teletrabalho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

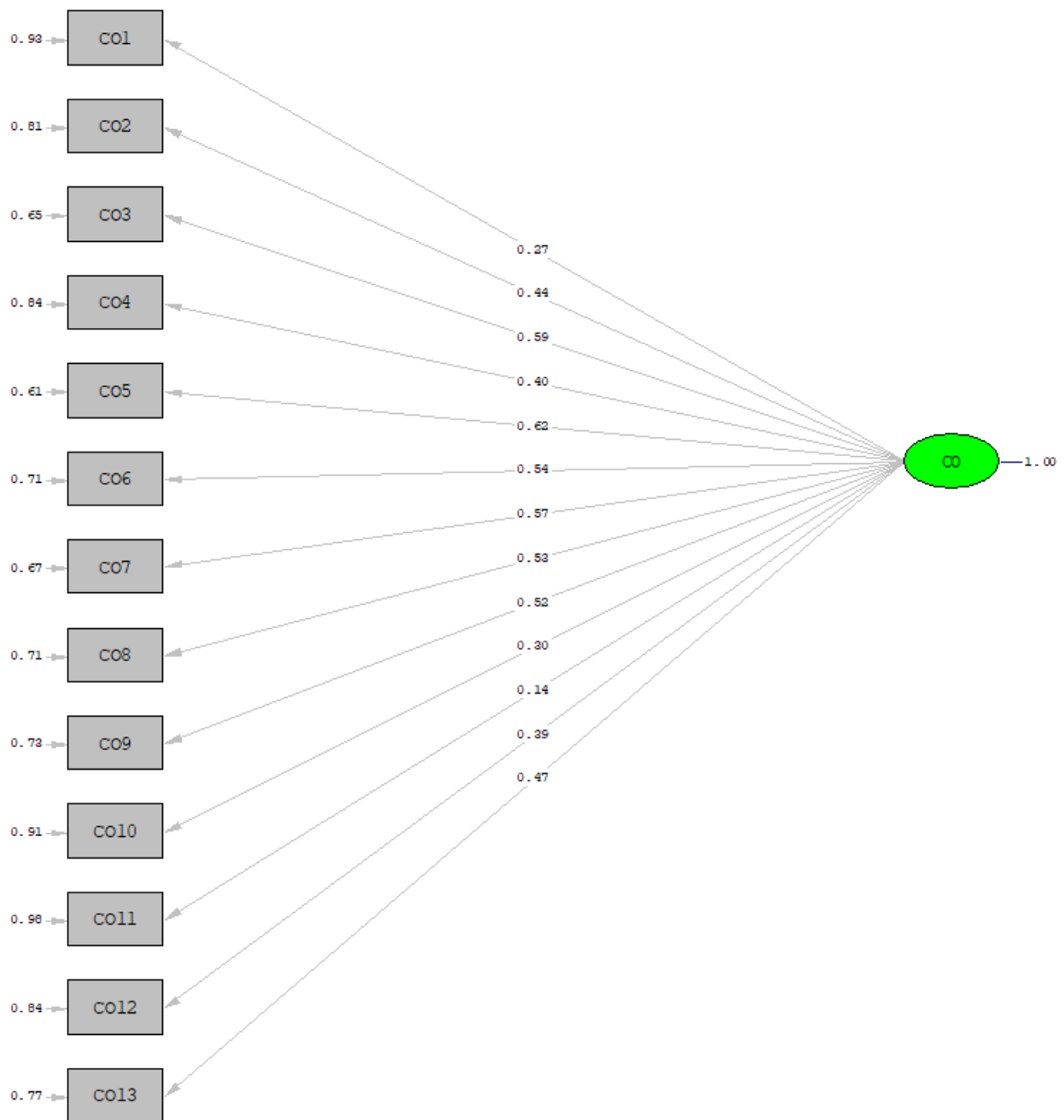
Verificou-se, ainda, que a variância média extraída (AVE) é de 68% e a fiabilidade do construto (CR) de 0.85, o que dá suporte à validade convergente adequada e à consistência deste modelo de medida com os três itens para a medição da variável latente TT.

3.1.2. Comprometimento Organizacional (CO)

A concepção do comprometimento organizacional (CO) utilizada no presente estudo é unidimensional (Klein et al., 2012; Solinger et al., 2008), sendo o CO medido, inicialmente, por 13 variáveis de medida (ver Tabela 6). A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) permitiu a estimação de um modelo inicial de medida com uma bondade-de-ajustamento inferior aos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=348.02$, $df=65$; RMSEA=0.115; GFI=0.779; SRMR=0.117; NFI=0.682; CFI=0.721; RFI=0.618; $\chi^2/df=5.354$; AGFI=0.691; AIC=3414.171; BIC=3760.439). Verificou-se também a existência de itens com valores de *factor loading* (FL) inferiores ao valor mínimo estabelecido de 0.50 (Figura 5).

Figura 5

Diagrama do Modelo 1 de medida do comprometimento organizacional



Chi-Square=348.02, df=65, P-value=0.00000, RMSEA=0.115

Nota: CO = comprometimento organizacional. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Para fins de ajustamento, foi feita uma primeira reespecificação do modelo do modelo de medida com a eliminação dos itens que apresentaram FL inferior ao aceitável de 0.50 (Tabela 7).

Tabela 7

Itens eliminados do Comprometimento Organizacional (CO)

Item	Descritivo	Factor Loading
CO1	Eu sinto os problemas do Tribunal como se fossem meus.	0.27
CO2	Na situação atual, ficar no Tribunal é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0.44
CO4	O Tribunal merece minha lealdade.	0.40
CO10	Se eu decidisse deixar o Tribunal agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0.30
CO11	Uma das consequências negativas de deixar o Tribunal seria a escassez de alternativas imediatas.	0.14
CO12	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Tribunal.	0.39
CO13	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar o Tribunal agora.	0.47

Fonte: elaboração própria.

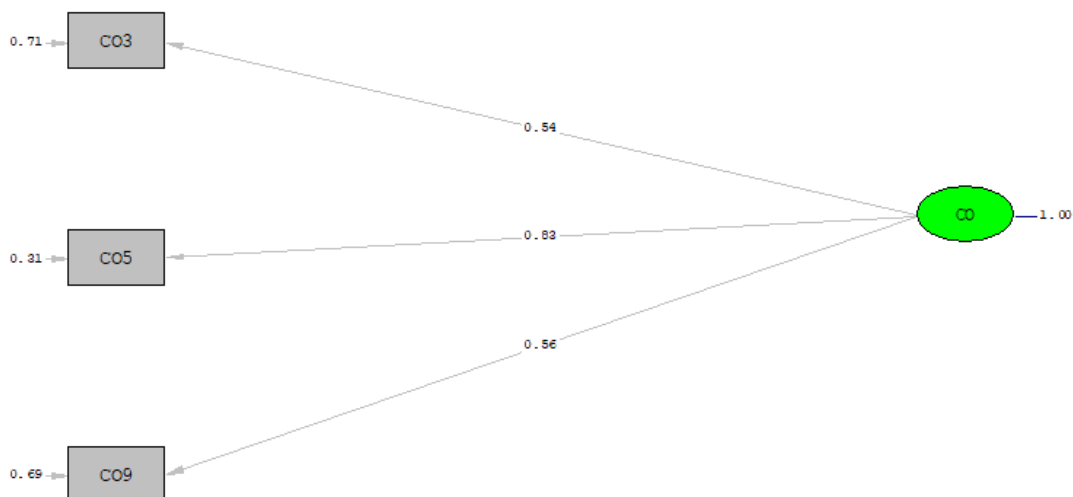
Nas reespecificações seguintes, foram eliminados os itens que apresentaram os maiores índices de modificação⁵. Desta forma, foram eliminados ainda os itens CO7 “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Tribunal agora” e CO8 “Eu não deixaria o Tribunal agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas que aqui trabalham”. Na sequência, o item CO6 “Eu me sentiria culpado(a) se deixasse o Tribunal agora” passou a apresentar um FL de apenas 0.35, razão pela qual foi também eliminado.

Assim, chegou-se a um modelo final de medida do comprometimento organizacional com três variáveis de medida (CO3 “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao Tribunal”, CO5 “O Tribunal tem um grande significado pessoal para mim”, e CO9 “Eu devo muito ao Tribunal”), conforme Figura 6.

Figura 6

Diagrama do modelo final de medida do comprometimento organizacional

⁵ Os índices de modificação sugerem a possibilidade de se correlacionar o erro de medida entre dois itens, o que se evita através da eliminação de um deles.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Nota: CO = comprometimento organizacional. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Devido ao fato de ter apenas três itens, e, como tal, 0 (zero) graus de liberdade, não foi possível obter os indicadores de bondade-de-ajustamento. No entanto, percebe-se que este modelo final é melhor do que o modelo inicial, pois apresenta índices comparativos de AIC e BIC com valores bem inferiores ao primeiro (853.334 e 876.165, respectivamente).

Ademais, os três itens apresentam um FL acima do aceitável (0.50). Foram, ainda, calculados o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* ($\alpha=0.617$), a Variância Média Extraída (AVE=0.43) e a Fiabilidade de Construto (CR=0.69).

Tanto o α quanto o AVE e o CR se aproximam dos valores respectivos de referência de 0.70, 0.50 e 0.70, o que, em conjunto, indica uma validade convergente adequada e a consistência do modelo final de medida com os três itens para a medição da variável latente do CO.

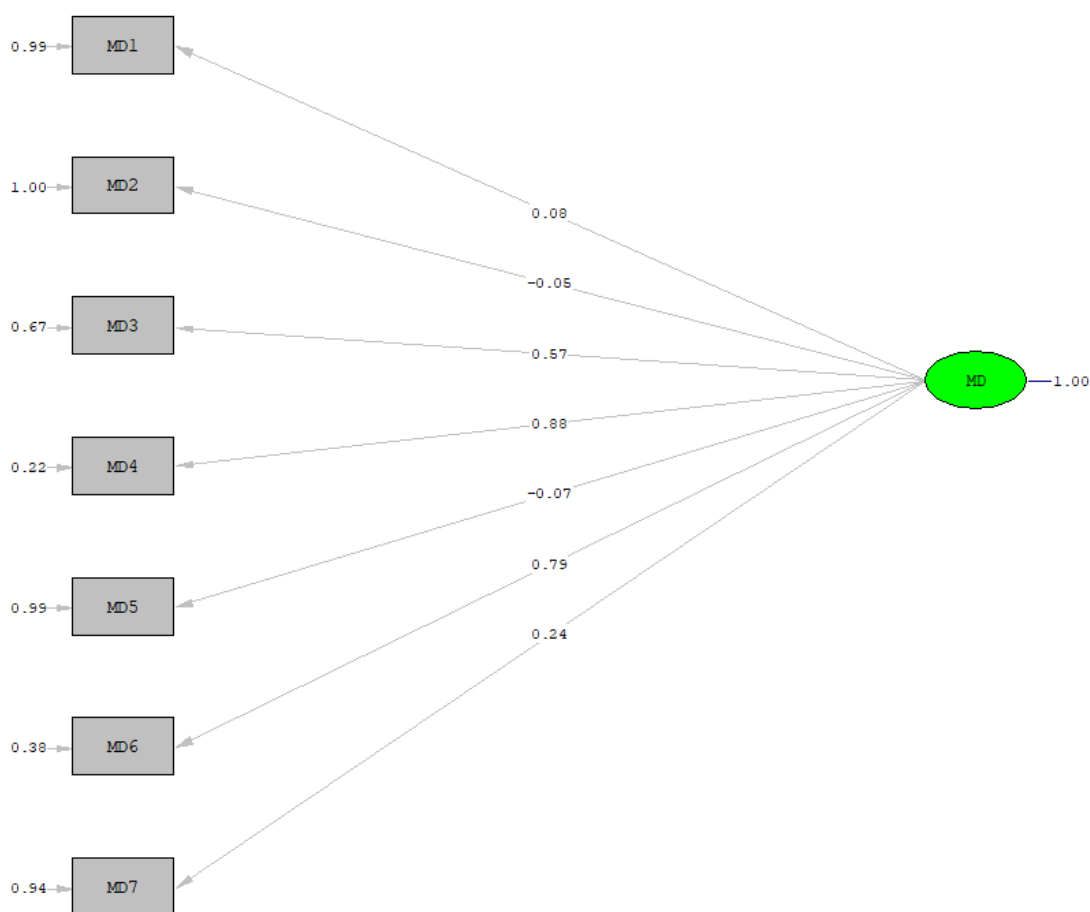
3.1.3. Motivação para o desempenho (MD)

Para a medição da variável latente da motivação para o desempenho (MD) foram utilizados os sete itens correspondentes à Escala Multi-Motivacional desenvolvida por

Ferreira et al. (2006). Passou-se, então, à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), aferindo-se níveis de uma boa bondade-de-ajustamento deste modelo inicial ($\chi^2=11.73$, $df=14$; $RMSEA=0.000$; $GFI=0.986$; $SRMR=0.0356$; $NFI=0.968$; $CFI=1.000$; $RFI=0.951$; $\chi^2/df=0.838$; $AGFI=0.972$; $AIC=2023.169$; $BIC=2129.713$). No entanto, há a referir a existência de itens com *factor loading* inferiores a 0.50 (Figura 7).

Figura 7

Diagrama do Modelo 1 de medida da motivação para o desempenho



Chi-Square=11.73, df=14, P-value=0.62776, RMSEA=0.000

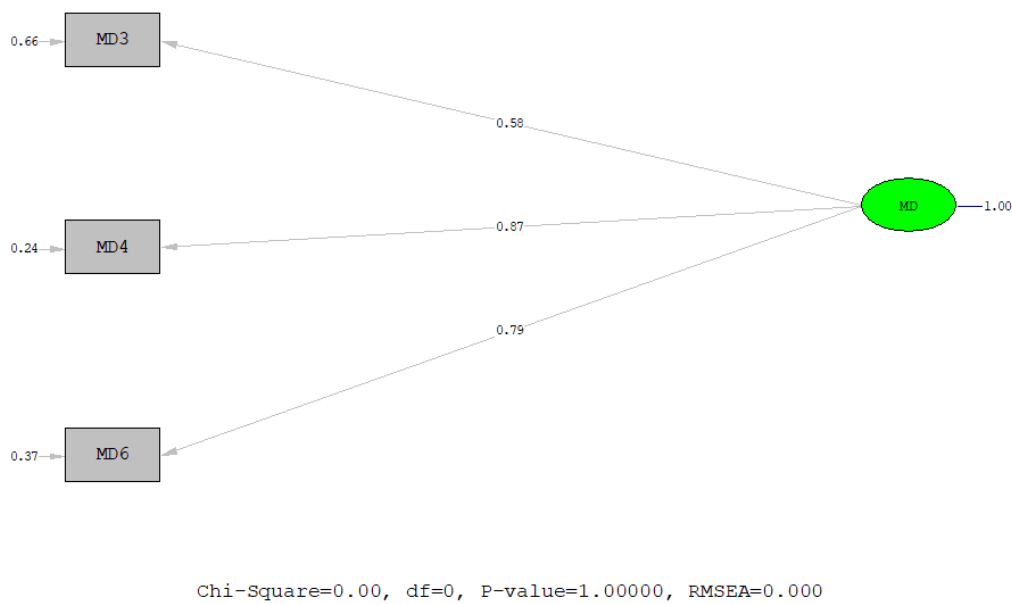
Nota: MD = Motivação para o Desempenho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Retirados os itens de baixo FL (Figura 4), chegou-se ao modelo final de medida da motivação para o desempenho constituído por três itens (MD3 “Considero que as avaliações

periódicas me motivam”; MD4 “Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas”; e MD6 “Gosto/gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente”), conforme Figura 8.

Figura 8

Diagrama do modelo final de medida da motivação para o desempenho



Note: MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Não foi possível calcular os indicadores de bondade-de-ajustamento do modelo final da MD, devido ao fato de ter apenas três itens, resultando em 0 (zero) graus de liberdade. No entanto, este modelo final é melhor do que o modelo inicial, pois apresenta índices comparativos de valor inferior (AIC=684.975 e BIC=707.806).

Observa-se, ainda, que os itens MD4 e MD6 apresentam um FL elevado (acima de 0.70), enquanto o item MD3 apresenta FL acima do aceitável (0.58). O coeficiente *Alpha* de *Cronbach* obtido foi de 0.755, com AVE de 0.57 e um CR de 0.80, o que, em conjunto, indicia uma validade convergente adequada e a consistência do modelo final de medida com os três itens para a medição da variável latente da MD.

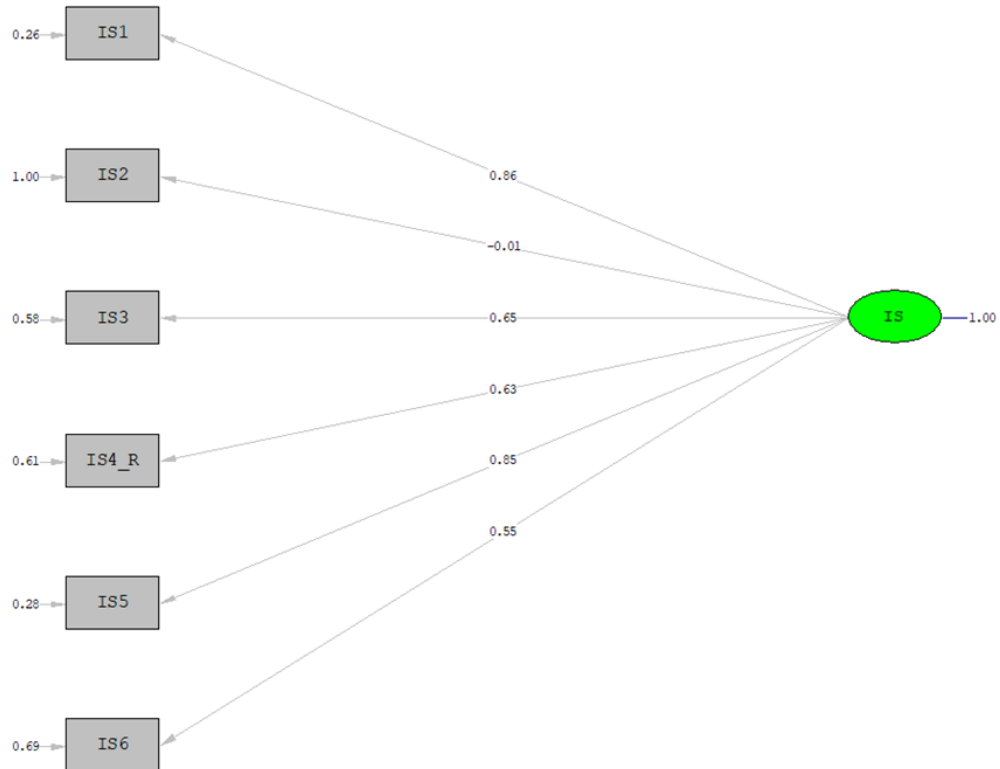
3.1.4. Intenção de Saída (IS)

Para a medição da variável latente da intenção de saída (IS) foram utilizados, inicialmente, os seis itens da escala da saída do Modelo EVLN (Nascimento, 2010), constantes na Tabela 6.

O Modelo inicial de medida da IS (Figura 9) apresentou uma bondade-de-ajustamento dentro dos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=16.54$; $df=9$; $RMSEA=0.050$; $GFI=0.972$; $SRMR=0.0352$; $NFI=0.975$; $CFI=0.988$; $RFI=0.959$; $\chi^2/df=1.838$; $AGFI=0.935$; $AIC=1368.097$; $BIC=1448.005$). No entanto, verificou-se que o item IS2 “Pretendo mudar de organização o mais depressa possível” possui *factor loading* abaixo do mínimo estabelecido de 0.50, com $FL=-0.01$, razão pela qual foi eliminado (Figura 9).

Figura 9

Diagrama do Modelo inicial de medida da intenção de saída (IS)



Chi-Square=16.54, df=9, P-value=0.05651, RMSEA=0.050

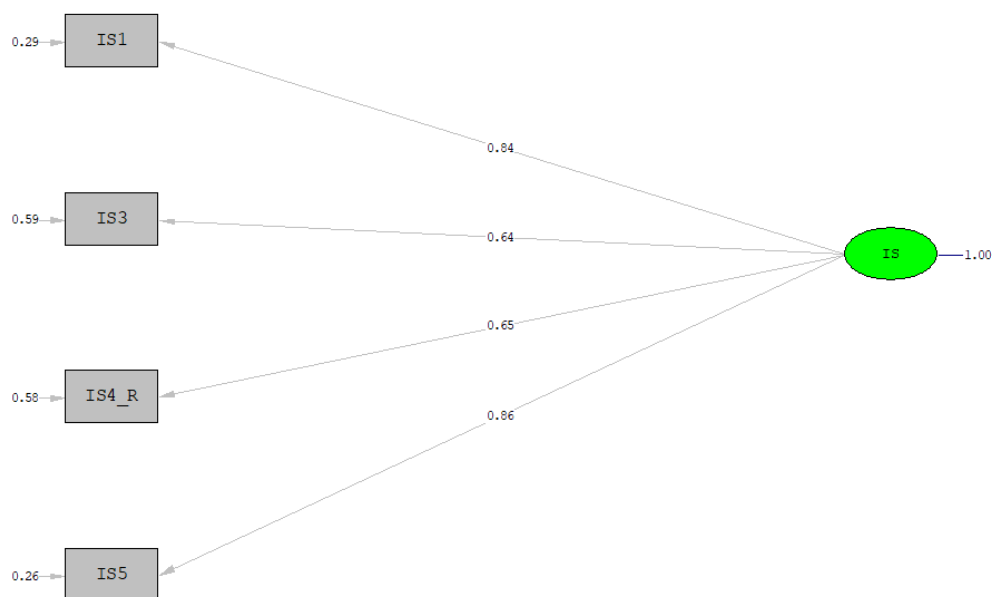
Nota: IS = intenção de saída. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Com o número de cinco variáveis de medida restantes, em respeito ao princípio da parcimônia, pelo qual se deve reduzir a quantidade de itens ao menor número possível (Hair et al., 2014), optou-se pela eliminação do item IS6 “Considero que não tenho alternativa para a minha situação atual que não seja mudar de organização”, que apresentou o menor FL dentre os demais (0.55).

Obteve-se, assim, um modelo final de medida da IS com uma bondade-de-ajustamento muito boa ($\chi^2=4.35$, $df=2$, $RMSEA=0.0213$, $GFI=0.986$; $SRMR=0.0213$; $NFI=0.992$; $CFI=0.996$; $RFI=0.976$; $\chi^2/df=2.175$; $AGFI=0.930$; $AIC=801.599$; $BIC=839.650$). Neste modelo final, a IS é medida por quatro itens (IS1 “Tenho estudado ativamente para concursos públicos de outros órgãos”; IS3 “Já tomei a decisão de sair do Tribunal”, IS4_R “Atualmente, não penso em mudar de organização, mesmo que surgisse uma oportunidade para tal”; e IS5 “Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de organização durante o próximo ano”), conforme Figura 10.

Figura 10

Diagrama do modelo final de medida da intenção de saída



Chi-Square=4.35, df=2, P-value=0.11372, RMSEA=0.059

Nota: IS = Intenção de Saída. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Com base no modelo final estimado, foram calculados o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* (α), a Variância Média Extraída (AVE) e a Fiabilidade de Construto (CR), obtendo-se $\alpha=0.795$, AVE=0.57, e CR=0.80. Estes valores dão suporte à validade convergente adequada e à consistência deste modelo final de medida com os quatro itens para a medição da variável latente da IS.

3.1.5. Análise do enviesamento de variância resultante da utilização do método comum

Tendo sido utilizado um questionário de autorresposta (Método Comum) há a possibilidade de a variância apresentar enviesamentos (Podsakoff et al., 2003). Assim, foi utilizado o Método da Variância Comum (*Common Methods Variance*), conforme recomendação de Podsakoff et al. (2003). Este método consiste na inclusão de um fator que é medido por todos os itens presentes na medição de cada uma das variáveis presentes no modelo proposto. Este modelo é então comparado com o modelo sem o fator comum.

A variância média extraída do fator comum corresponde ao enviesamento da mesma. Podsakoff et al. (2003) estabeleceram que o enviesamento máximo aceitável seria na ordem de 25% (em concreto 26.3%), “enquanto as medidas de atitude [como é o caso do

presente estudo] contêm uma média de 40,7%”⁶ (Podsakoff et al., 2003, p. 880). Por outro lado, esta medida não deve incluir variáveis de medida que não correspondam ao Método Comum, razão pela qual os três itens referentes ao teletrabalho (dois nominais e um escalar/contínuo) não foram incluídos no modelo.

A inclusão do fator comum melhorou significativamente a bondade-de-ajustamento do modelo de medida, conforme se verifica na Tabela 8.

Tabela 8

Resultados do VMC

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	SRMR	NFI	CFI	RFI	AGFI
SFC	97.56	32	3.049	0.079	0.907	0.0931	0.922	0.946	0.890	0.840
CFC	24.47	22	1.112	0.018	0.974	0.0276	0.980	0.998	0.960	0.935

Nota: SFC: Sem Fator Comum; CFC: Com Fator Comum. *Fonte:* elaboração própria com resultados obtidos no LISREL.

Com os valores de *Lambda-X* do fator comum (FC), obteve-se uma AVE de 29%, não muito distante do critério de 26.3% definido por Podsakoff et al. (2003), e bem abaixo da média de 40.7% de variância comum, considerada aceitável pelos autores para a medida de atitudes.

A Fiabilidade de Construto (CR), por sua vez, foi de 0.17, o que se considerada um bom resultado, uma vez que, por ser o FC uma variável sem suporte teórico, quanto menor o valor do CR, melhor. Por fim, tem-se um $\alpha=0.43$, o que indica a existência de uma fiabilidade dos itens inferior à considerada aceitável, o que leva a também não suportar a consistência do factor comum.

Conclui-se, assim, que a variância resultante do método comum não é significativa a ponto de influenciar a estimativa do modelo proposto e as subsequentes análises.

⁶ Traduzido livremente de “*whereas attitude measures contain an average of 40.7%.*”.

3.2. Análise das estatísticas descritivas e indutivas

Tomando-se como referência a escala *Likert* de sete pontos utilizada no questionário aplicado no presente estudo, verifica-se que as variáveis comportamentais do comprometimento organizacional (CO), da motivação para o desempenho (MD) e da intenção de saída (IS) apresentam resultados abaixo da média de 3,5 pontos na amostra completa com os 333 respondentes (Tabela 9).

Tabela 9

Confiabilidade, médias, desvios padrão e correlações das variáveis em estudo

Variável	Média	Desvio Padrão	1	2	3
CO	2,54	0,84	1		
MD	3,14	0,97	0,338*	1	
IS	2,64	1,14	-0,337*	-0,207*	1

Nota: *Correlação significativa para um nível de significância 0,01. CO = comprometimento organizacional, MD = motivação para o desempenho, IS = intenção de saída. *Fonte:* elaboração própria com resultados obtidos no SPSS.

Conforme se observa na Tabela 9, o comprometimento organizacional (CO) e a intenção de saída (IS) são as variáveis comportamentais que apresentaram as médias mais baixas na amostra (2,54 e 2,64, respetivamente); enquanto a motivação para o desempenho (MD), com 3,14 pontos, é a que apresenta a média mais alta, registando um desvio padrão alto nas variáveis da MD (0,97) e da IS (1,14).

Verifica-se, ainda, que as correlações entre CO-MD (0,338), CO-IS (-0,337) e MD-IS (-0,207) todas significativas. Chama-se atenção para as correlações negativas observadas entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída, e entre a motivação para o desempenho e a IS, enquanto a correlação entre o comprometimento organizacional e a motivação para o desempenho é positiva, confirmando, assim, as correlações do quadro teórico.

Por fim, calculou-se o *Alpha* de Cronbach (α) para fins obtenção da estatística de confiabilidade de cada variável estudada, sendo o valor acima de 0,6 aceitável, e acima de 0,7, o valor ideal. O comprometimento organizacional apresentou um índice aceitável, com

$\alpha=0,617$; enquanto a motivação para o desempenho ($\alpha=0,755$) apresentou um índice acima do ideal; e a intenção de saída apresentou um índice ótimo de $\alpha=0,795$, bem acima do valor de referência.

Na sequência, considerando que um dos objetivos específicos do presente estudo consiste em comparar o grau de comprometimento organizacional, de motivação e de intenção de saída entre os grupos dos servidores de acordo com o regime de trabalho, foram realizados os testes de Tukey (para análise das hipóteses nula de igualdade entre os grupos presencial, misto e remoto) e de *T-Student*, para verificar se a diferença das médias das variáveis entre os grupos de servidores em teletrabalho (misto ou remoto) e presencial é significativa ou não.

Para a hipótese nula de igualdade ser rejeitada, o valor de significância nas comparações múltiplas deve ser maior que 0,05. Assim, verifica-se, nos resultados constantes no Anexo IV, que, entre os grupos, não há diferenças significativas nas variáveis do comprometimento organizacional e da motivação para o desempenho.

A única diferença significativa encontrada está na variável da intenção de saída (IS) entre os grupos presencial e remoto (0.040). Observa-se, ainda, nos valores de diferença média, que a intenção de saída do grupo remoto é maior que a do grupo presencial, o que resulta em uma diferença-média de -0.41975, com erro padrão de 0.17188.

Analisando as estatísticas de grupo com a divisão da amostra em dois grupos, um de servidores em trabalho remoto (parcial ou integral, com N=177) e um presencial (N=156), verifica-se, primeiramente, nas Tabelas 9 e 10, que as médias das variáveis em estudo nos grupos remoto (CO=2.51; MD=3.19; IS=2.76) e presencial (CO=2.57; MD=3.10; IS=2.53) não variam significativamente das médias da amostra completa (CO=2.54; MD=3.14; IS=2.64).

Apesar de o grupo remoto apresentar uma maior média de intenção de saída e de motivação para o desempenho, e uma menor média de comprometimento organizacional, as diferenças de valores entre os grupos são baixas (Tabela 10), tendo sido realizado o teste de *T-Student* para verificação da significância dessas diferenças.

Tabela 10

Médias e desvios padrão das variáveis em dois grupos (presencial e remoto)

Variável	Grupo	Média	Desvio Padrão
CO	Presencial	2,57	0,89
	Remoto	2,51	0,77
MD	Presencial	3,10	1,04
	Remoto	3,19	0,90
IS	Presencial	2,53	1,14
	Remoto	2,76	1,14

Fonte: elaboração própria com resultados obtidos no SPSS.

O teste de *T-Student* (Anexo V) aponta uma significância bilateral *p*, para variâncias iguais assumidas do comprometimento organizacional, de 0.453, o que dá suporte ao princípio de que não há diferença significativa no CO dos grupos de servidores remoto e presencial. Da mesma forma, verifica-se que a significância bilateral *p*, para variâncias iguais não assumidas da motivação para o desempenho, é de 0.374, não havendo também diferença significativa na MD dos dois grupos.

Analisando a intenção de saída, observa-se que a hipótese de igualdade é rejeitada com uma significância bilateral *p*, para variâncias iguais assumidas da IS, de 0.071. Salienta-se, contudo, que, diferentemente das variáveis do CO e da MD, a significância é próxima do valor de referência (0.05). Por essa razão, pode-se dizer que os resultados não são conclusivos, mas sugerem a possibilidade de o grupo remoto apresentar uma maior IS do que o grupo presencial.

Com base nesses resultados, as hipóteses “H1: O grupo 2 (remoto) tem comprometimento organizacional mais elevado do que o grupo 1 (presencial), “H5: O grupo 2 (remoto) tem motivação para o desempenho mais elevada do que o grupo 1 (presencial)”, e “H8: O grupo 2 (remoto) tem intenção de saída mais baixa do que o grupo 1 (presencial)” são rejeitadas.

3.3. Especificação do modelo estrutural

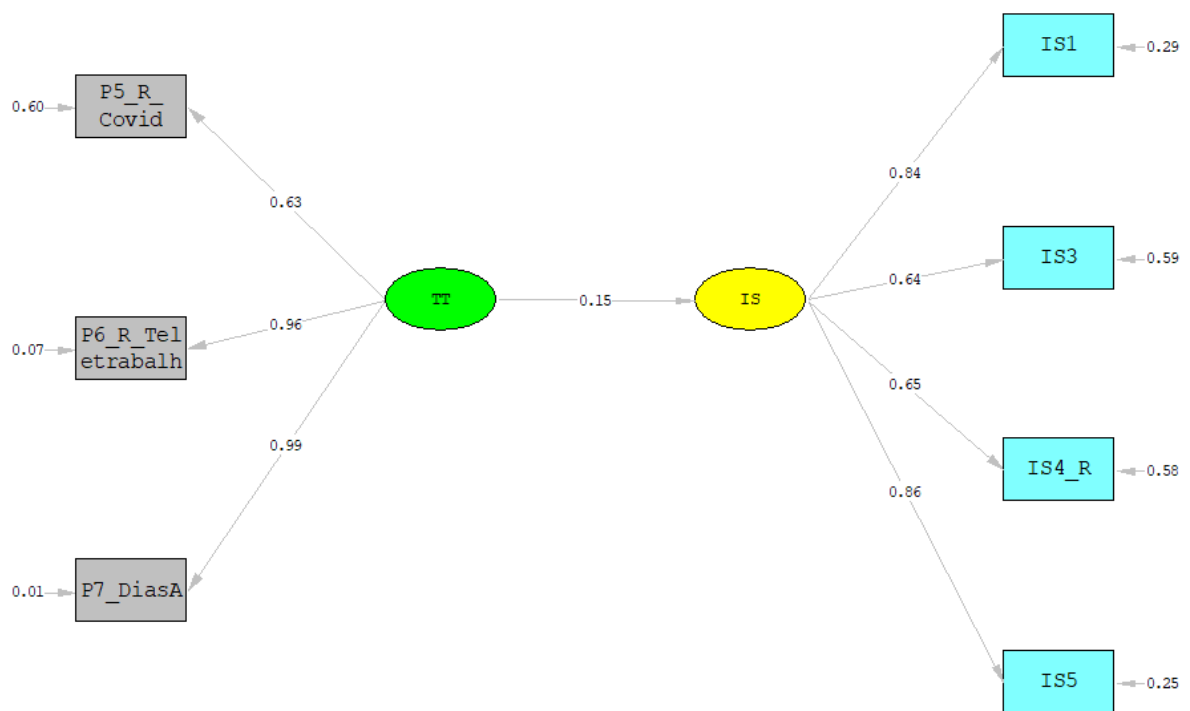
Para fins de estimação do modelo proposto, primeiramente, deve-se identificar as relações estruturais que foram estabelecidas teoricamente entre os construtos e verificar, através da modelação por equações estruturais, se as hipóteses levantadas no enquadramento teórico se confirmam ou não no modelo proposto. Seguindo o indicado por Hair et al. (2014), inicialmente, estimou-se as relações que suportam os efeitos diretos, isto é a influência negativa do teletrabalho sobre a intenção de saída, o que corresponde à Hipótese 9 (H9). Seguidamente, foram introduzidas as variáveis mediadoras.

3.3.1. Relação de efeito direto do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS)

O modelo inicial de Medida da Relação Direta (MRD) do TT sobre a IS (Figura 11) já apresentou uma bondade-de-ajustamento dentro dos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=22.33$; $df=13$; $RMSEA=0.046$; $GFI=0.942$; $SRMR=0.064$; $NFI=0.986$; $CFI=0.994$; $RFI=0.978$; $\chi^2/df=1.718$; $AGFI=0.875$; $AIC=776.341$; $BIC=882.885$).

Figura 11

Diagrama do Modelo de Relação Direta do teletrabalho e da intenção de saída



Chi-Square=22.33, df=13, P-value=0.05048, RMSEA=0.046

Nota: TT = teletrabalho e IS = intenção de saída. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

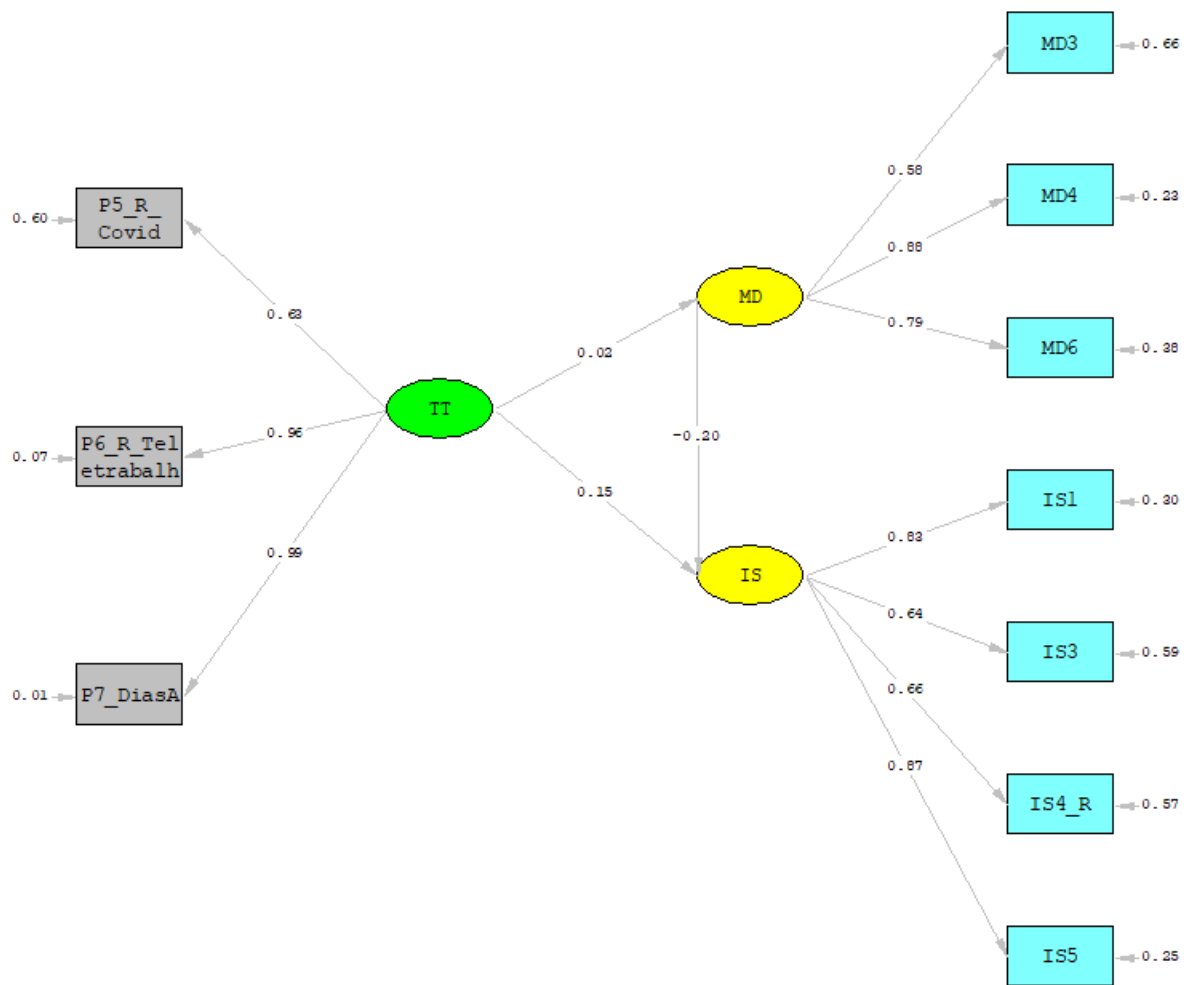
Verifica-se, contudo, que a relação de influência do TT sobre o IS é positiva (0.15), ao invés de ser negativa, conforme estabelecido na H9. Assim, a hipótese de influência negativa “H9: O teletrabalho influencia negativamente a intenção de saída” é rejeitada.

3.3.2. Relação de efeito indireto do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS) com a variável da motivação para o desempenho (MD)

O modelo proposto com a mediadora da MD (Figura 12) apresentou uma bondade-de-ajustamento dentro dos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=66.88$; $df=32$; $RMSEA=0.057$; $GFI=0.909$; $SRMR=0.078$; $NFI=0.967$; $CFI=0.983$; $RFI=0.954$; $\chi^2/df=2.09$; $AGFI=0.843$; $AIC=1391.618$; $BIC=1600.900$).

Figura 12

Diagrama do Modelo Proposto com a variável do MD como mediadora



Chi-Square=66.88, df=32, P-value=0.00029, RMSEA=0.057

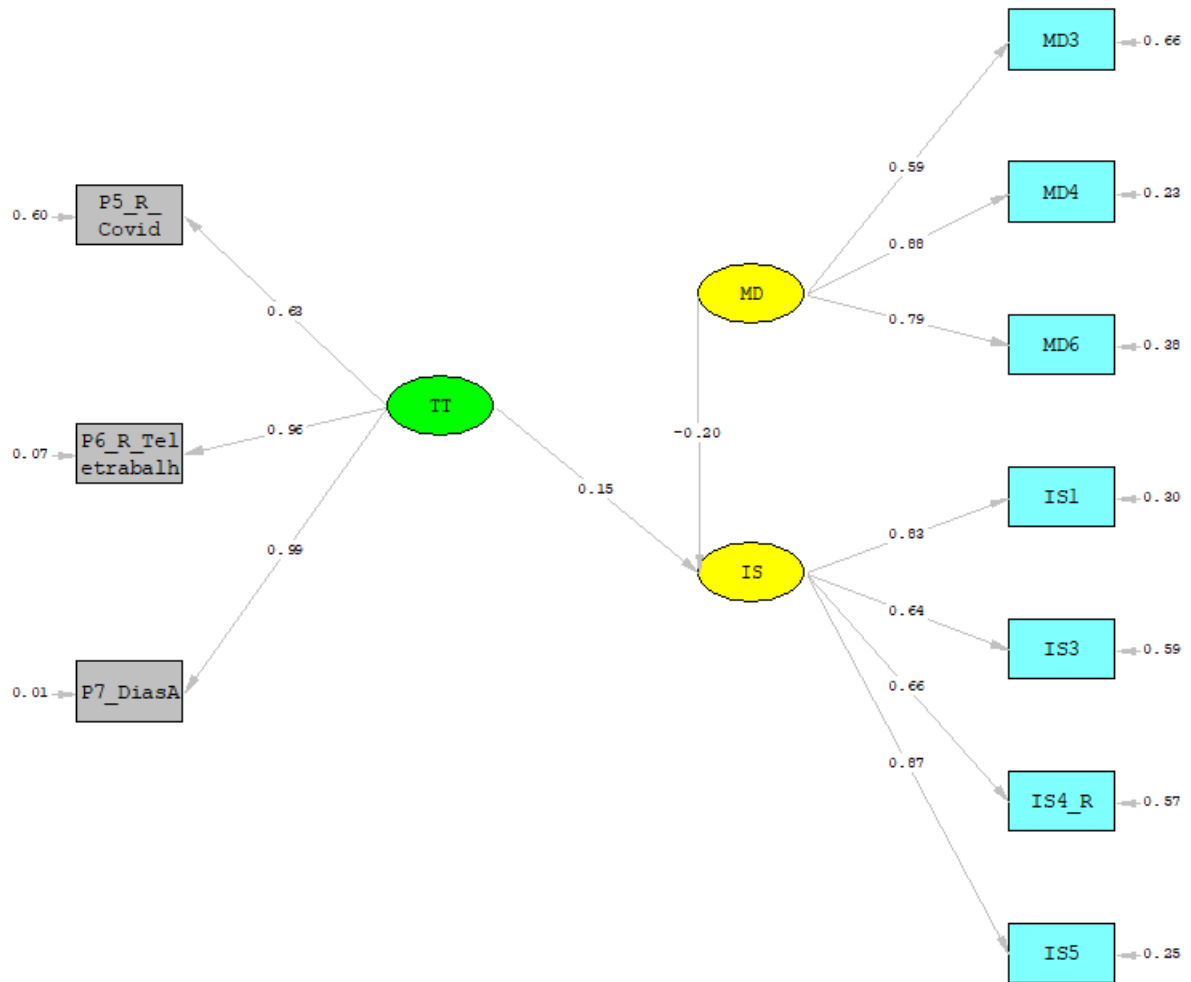
Nota: TT = teletrabalho, IS = intenção de saída, MD = motivação para o desempenho. Fonte: diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Contudo, ao se analisar as relações de efeito indiretos, verifica-se que a influência do TT sobre a MD não apresenta valor significativo (0.02), o que leva à rejeição da hipótese “H6: O teletrabalho influencia positivamente a motivação para o desempenho”.

O modelo foi então reespecificado com a eliminação da relação *Gamma* TT→MD (Figura 13), o que não resultou em diferenças relevantes na bondade-de-ajustamento ($\chi^2=67.83$; $df=33$; $RMSEA=0.056$; $GFI=0.909$; $SRMR=0.078$; $NFI=0.967$; $CFI=0.983$; $RFI=0.955$; $\chi^2/df=2.055$; $AGFI=0.848$; $AIC=1391.618$; $BIC=1600.900$).

Figura 13

Diagrama do Modelo Final com a variável do MD como mediadora



Chi-Square=67.83, df=33, P-value=0.00033, RMSEA=0.056

Nota: TT = teletrabalho, IS = intenção de saída, MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

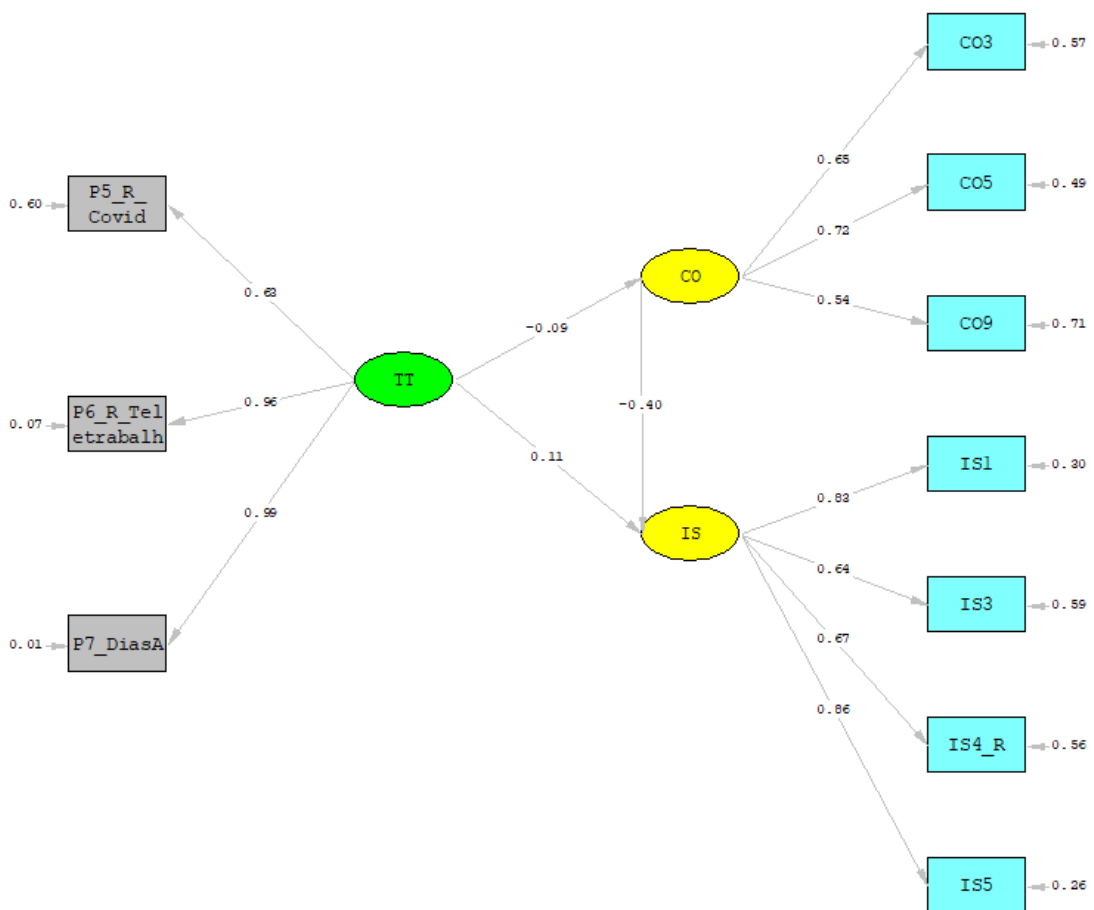
Neste Modelo Final Proposto com a mediadora da MD, verifica-se que há uma influência negativa da MD sobre a IS (-0.20), com *t-value* de -2.71, o que leva à confirmação da hipótese “H7: A motivação para o desempenho influencia negativamente a intenção de saída”.

3.3.3. Relação de efeito indireto do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS) com a variável do comprometimento organizacional (CO)

O modelo proposto com a mediadora CO (Figura 14) apresentou uma bondade-de-ajustamento dentro dos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=69.36$; $df=32$; $RMSEA=0.059$; $GFI=0.911$; $SRMR=0.0829$; $NFI=0.963$; $CFI=0.980$; $RFI=0.948$; $\chi^2/df=2.166$; $AGFI=0.847$; $AIC=1547.000$; $BIC=1756.283$).

Figura 14

Diagrama do Modelo Proposto com a variável do CO como mediadora



Chi-Square=69.36, df=32, P-value=0.00014, RMSEA=0.059

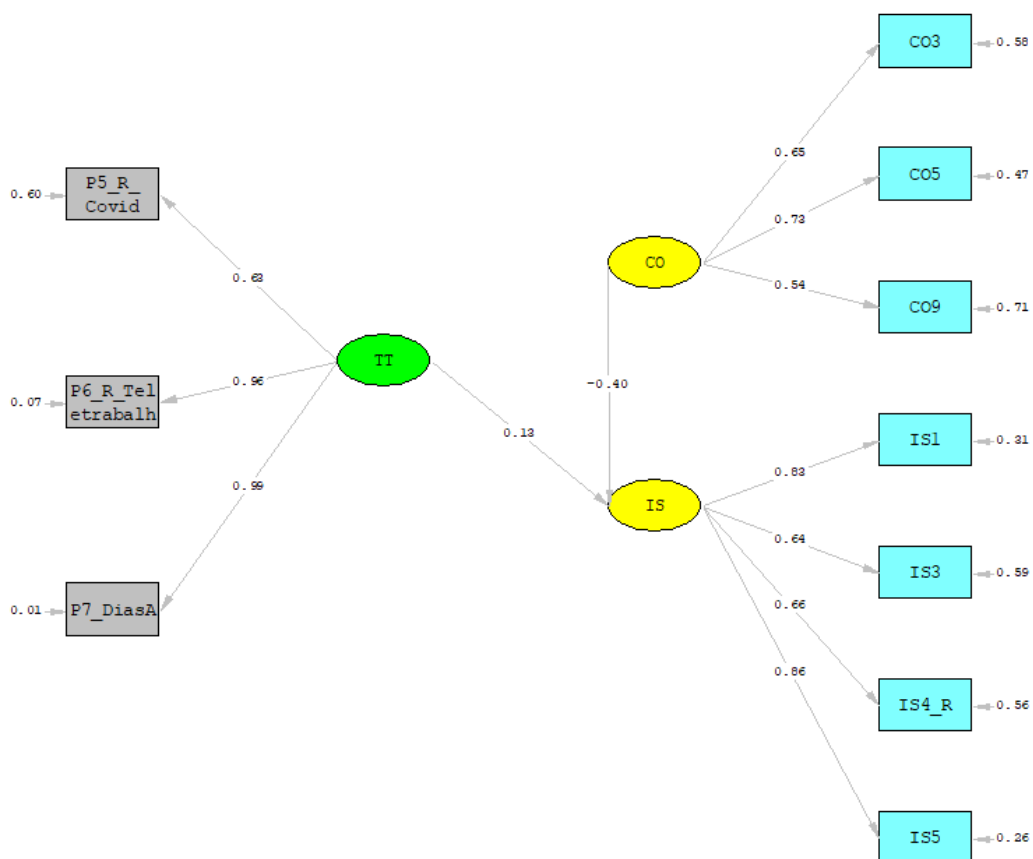
Nota: TT = teletrabalho, IS = intenção de saída, CO = comprometimento organizacional.
Fonte: diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Contudo, ao se analisar as relações de efeito indiretos, verifica-se que influência do TT sobre o CO apresenta um valor negativo e não significativo (-0.09), o que leva à rejeição da hipótese “H2: O teletrabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional”.

Com a eliminação da relação *Gamma* TT→CO do modelo, não houve mudanças significativas na bondade-de-ajustamento ($\chi^2=71.32$; $df=33$; $RMSEA=0.059$; $GFI=0.911$; $SRMR=0.0907$; $NFI=0.962$; $CFI=0.979$; $RFI=0.948$; $\chi^2/df=2.161$; $AGFI=0.851$; $AIC=1547.000$; $BIC=1756.283$). No entanto, ao se analisar o valor de efeito do CO sobre a IS na solução completamente estandardizada (Figura 15), verificou-se um aumento no valor do efeito do TT sobre a IS (0.13), enquanto a relação CO→IS manteve seu valor de efeito (-0.40) e apresentou um *t-value* significativo de -4.67.

Figura 15

Diagrama do Modelo Final com a variável do CO



Chi-Square=71.32, df=33, P-value=0.00012, RMSEA=0.059

Note: TT = teletrabalho, IS = intenção de saída, CO = comprometimento organizacional.
Fonte: diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

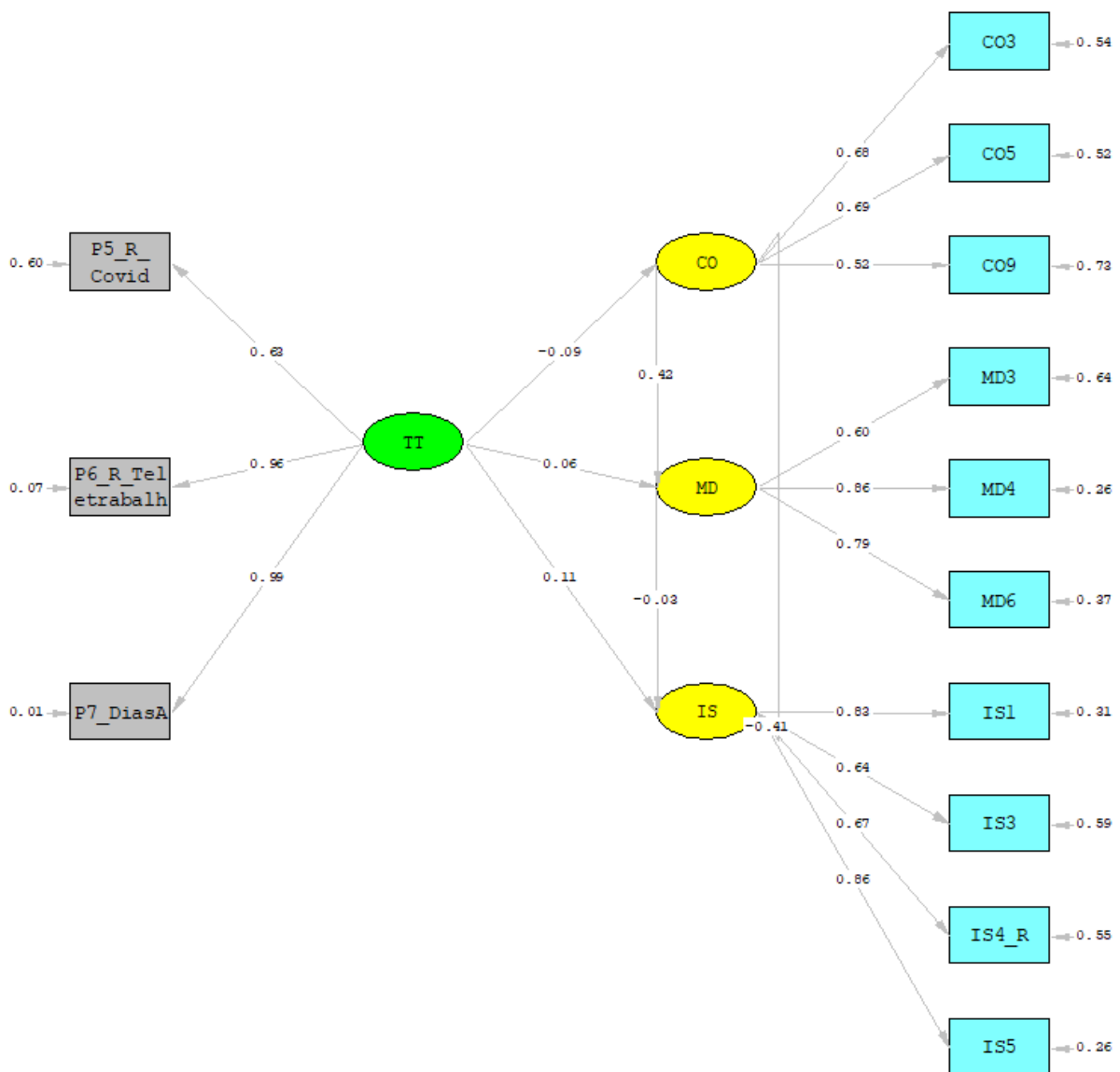
Assim, a hipótese “H3: O comprometimento organizacional influencia negativamente a intenção de saída” é confirmada.

3.4. Modelo Proposto Final

A estimação do modelo inicialmente proposto (Figura 16), com a variável preditora (TT), a variável de critério (IS) e as variáveis mediadoras (CO e MD), apresentou índices de bondade-de-ajustamento dentro dos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=121.93$; $df=59$; $RMSEA=0.057$; $GFI=0.887$; $SRMR=0.084$; $NFI=0.948$; $CFI=0.972$; $RFI=0.932$; $\chi^2/df=2.067$; $AGFI=0.826$; $AIC=2147.843$; $BIC=2494.111$).

Figura 16

Diagrama do Modelo Proposto com todas as relações de influência



Chi-Square=121.93, df=59, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Nota: TT = teletrabalho, IS = intenção de saída, CO = comprometimento organizacional e MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

No entanto, ao se analisar as relações de efeitos indiretos, verifica-se que as relações $TT \rightarrow CO$ e $TT \rightarrow MD$ apresentam valores não significativos (Tabela 11), confirmando a eliminação destas relações.

Tabela 11*Valores de influência das Relações Gammas no Modelo Proposto*

Hipóteses	Valor de influência	t-value	Conclusão
TT→MD	0.06	0.78	Rejeitada
TT→CO	-0.09	1.31	Rejeitada

Nota: Os valores do *t-value* são apresentados em módulo. *Fonte:* elaboração própria com valores obtidos no LISREL.

Com a eliminação dessas relações, a hipóteses de mediação “H10: A relação negativa do teletrabalho sobre a intenção de saída é mediada pelo comprometimento organizacional” e “H11: A relação negativa do teletrabalho sobre a intenção de saída é mediada pela motivação para o desempenho” são rejeitadas.

Já ao se analisar os valores de efeito do CO e da MD sobre a IS na solução completamente estandardizada (Tabela 12), verifica-se que o CO apresenta valores significativos de *t-value* e de influência sobre a IS e a MD, confirmando, assim, não só a conclusão dada na especificação do modelo, como também a hipótese “H4: O comprometimento organizacional influencia positivamente a motivação para o desempenho”.

No modelo proposto, a MD passou a ter um valor de influência baixo sobre a IS, além de apresentar um *t-value* não significativo, o que sugere a eliminação da respectiva relação *Beta*. Dessa forma, a hipótese “H7: A motivação para o desempenho influencia negativamente a intenção de saída”, confirmada na especificação do modelo, passa a ser rejeitada.

Tabela 12*Valores de influência das Relações Betas no Modelo Proposto Final*

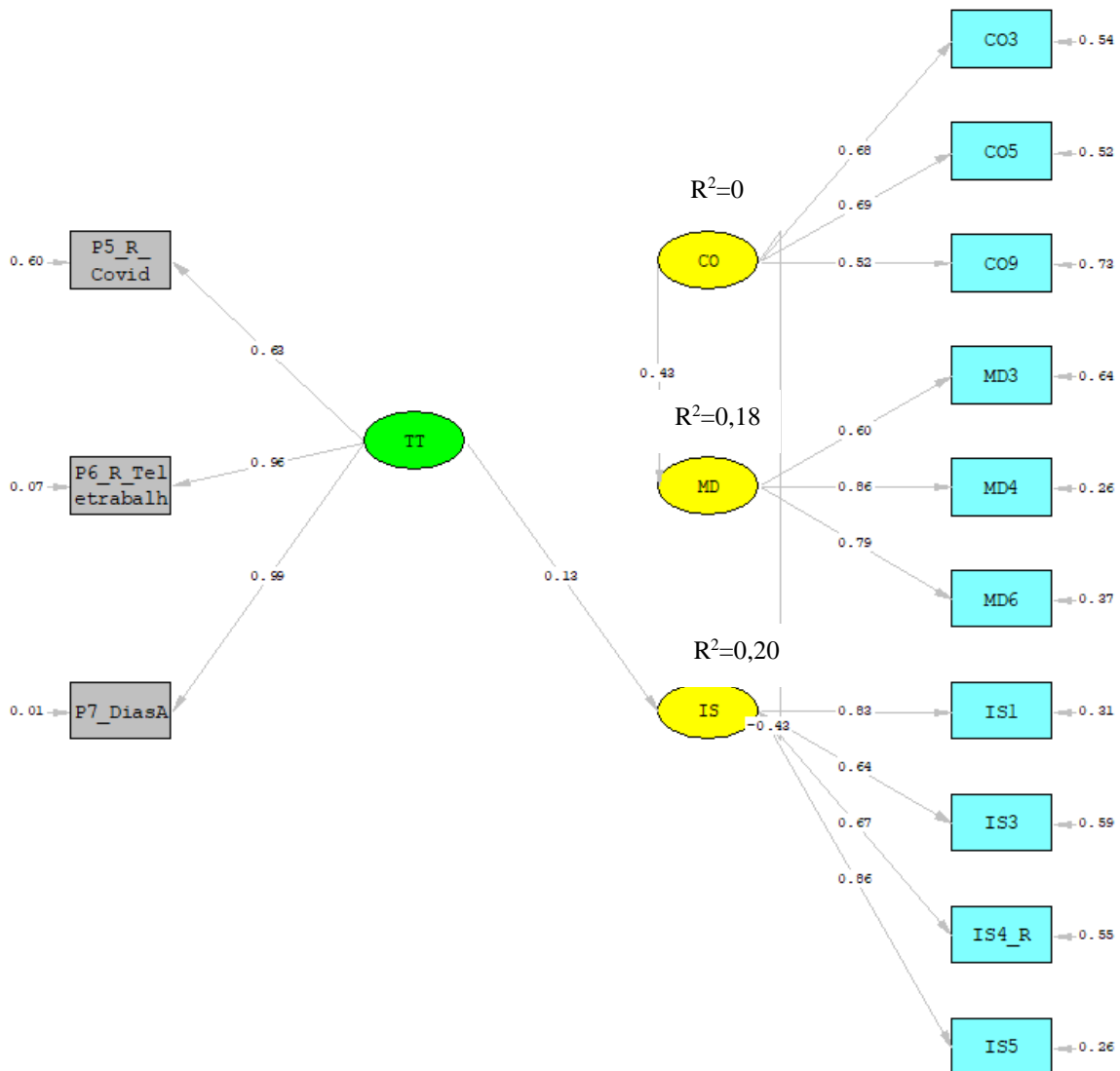
Hipóteses	Valor de influência	t-value	Conclusão
CO→IS	-0.41	-4.22	Confirmada
CO→MD	0.42	4.73	Confirmada
MD→IS	-0.02	0.13	Rejeitada

Nota: Os valores do *t-value* são apresentados em módulo. Fonte: elaboração própria com valores obtidos no LISREL.

Todas as relações suportadas por hipóteses específicas rejeitadas foram eliminadas. O modelo reespecificado (Figura 17) seguiu apresentando uma bondade-de-ajustamento aceitável ($\chi^2=125.49$; $df=62$; $RMSEA=0.056$; $GFI=0.886$; $SRMR=0.089$; $NFI=0.947$; $CFI=0.972$; $RFI=0.933$; $\chi^2/df=2.024$; $AGFI=0.832$; $AIC=2147.843$; $BIC=2494.111$).

Figura 17

Diagrama do Modelo Proposto Final com as relações de influência significativas



Chi-Square=125.49, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Nota: TT = teletrabalho, IS = intenção de saída, CO = comprometimento organizacional e MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Esta estimação do modelo proposto apresenta uma explicação da variância das variáveis mediadoras e de critério muito limitada. Na realidade, a variância da variável mediadora CO não é explicada de todo pelo modelo ($R^2=0$), enquanto a variância da MD é explicada em 18% ($R^2=0,18$) e a IS em 20% ($R^2=0,20$).

Um elevado índice de modificação entre os itens CO5 e CO9 (463.32) foi identificado no modelo. Contudo, ao se incluir uma correlação entre os respectivos itens, os índices de bondade-de-ajustamento não sofreram alterações significativas. Por essa razão, e para fins de manutenção do mínimo de três variáveis de medida por construto, optou-se pela manutenção dos itens.

Por todo o exposto anteriormente, considera-se, assim, que o presente modelo corresponde ao Modelo Proposto Final.

3.5. Especificação do modelo estrutural sem o teletrabalho como variável preditora

Para verificar se as relações de influência observadas no modelo proposto final são influenciadas ou não pelo teletrabalho, é preciso utilizar este regime de trabalho como moderador. Entretanto, não é possível que uma mesma variável seja utilizada como preditora e moderadora em um mesmo modelo. Por essa razão, seguindo as relações estruturais que foram estabelecidas teoricamente entre os construtos, e as relações verificadas no modelo final, o TT foi retirado e o comprometimento organizacional passou a constar como a variável antecedente no modelo, para a análise de multigrupos com moderação pelo teletrabalho.

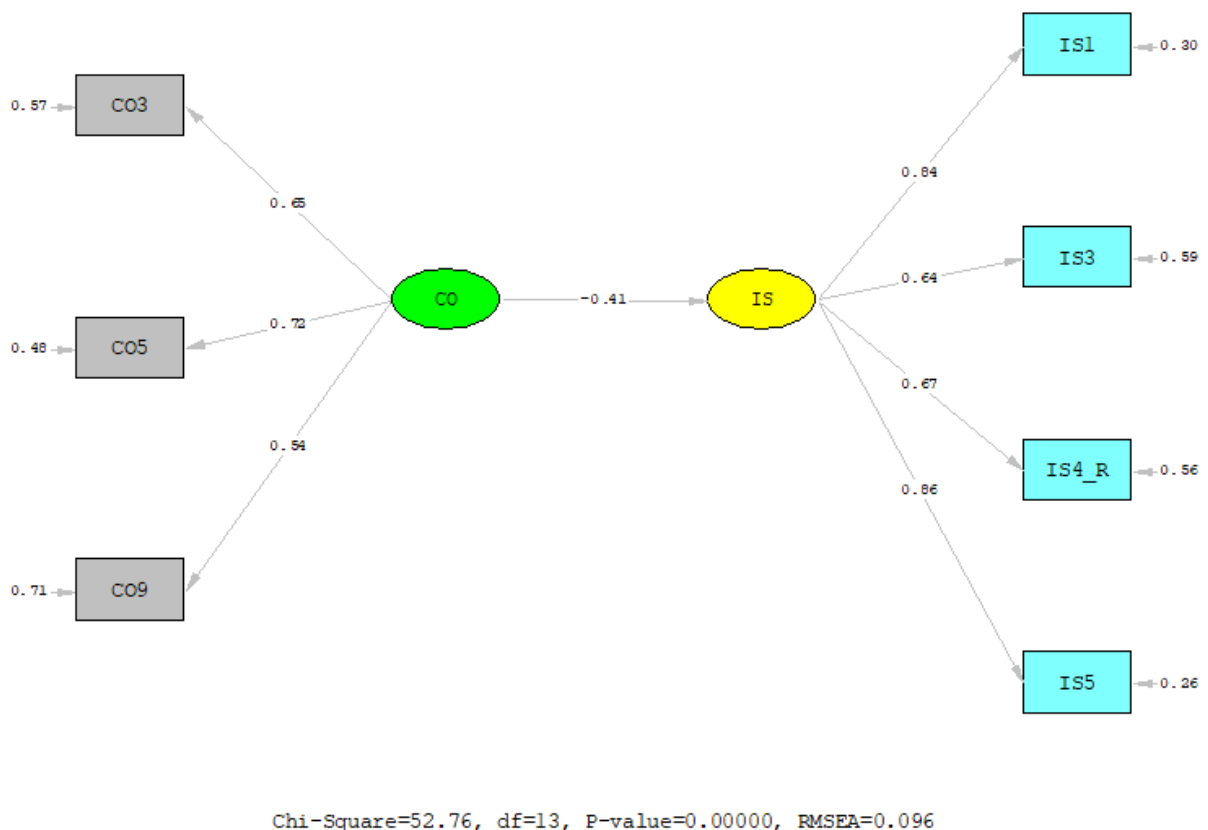
Assim, dando seguimento ao indicado por Hair et al. (2014), inicialmente estimou-se a relação que suporta o efeito direto, isto é a influência negativa do comprometimento organizacional sobre a intenção de saída. Seguidamente, foi introduzida a variável mediadora da motivação para o desempenho e verificada a bondade-de-ajustamento para estimação do modelo estrutural sem a variável TT.

3.5.1. Relações de efeitos direto CO sobre a IS e indireto com a variável da MD

O modelo inicial de Medida da Relação Direta (MRD) do CO sobre a IS (Figura 18) apresentou uma bondade-de-ajustamento aceitável ($\chi^2=52.76$; $df=13$; $RMSEA=0.096$; $GFI=0.928$; $SRMR=0.090$; $NFI=0.935$; $CFI=0.950$; $RFI=0.895$; $\chi^2/df=4.06$; $AGFI=0.844$; $AIC=1570.166$; $BIC=1676.710$) e *t-values* significativos, sem índices de modificação, confirmando, assim, o quadro teórico no que diz respeito à hipótese “H3: O comprometimento organizacional influencia negativamente a intenção de saída”.

Figura 18

Diagrama do MRD do CO e da IS



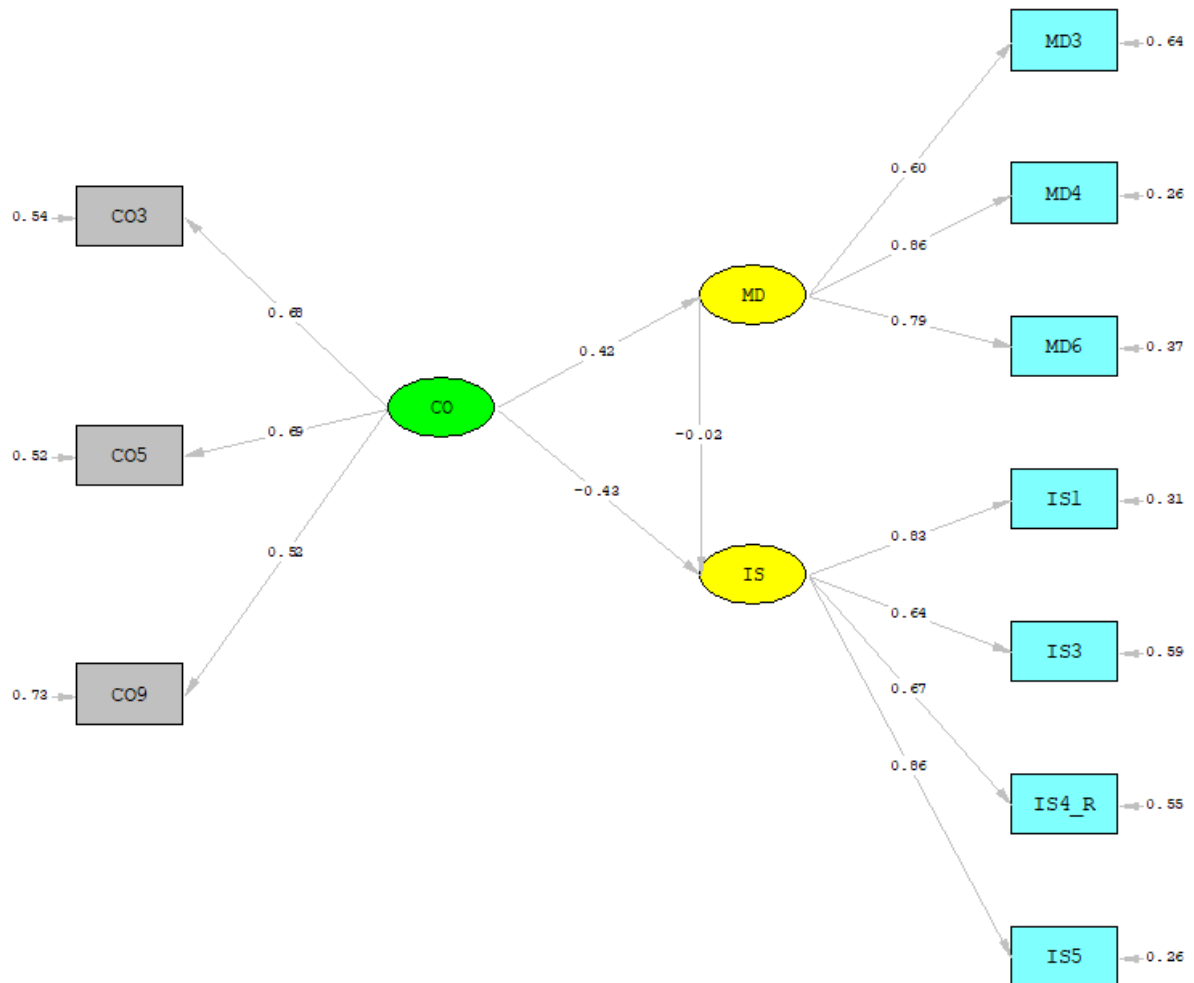
Nota: CO = comprometimento organizacional e IS = intenção de saída. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

O modelo proposto com a mediadora da MD (Figura 19), por sua vez, também apresentou uma bondade-de-ajustamento dentro dos critérios de aceitabilidade ($\chi^2=97.56$;

df=32; RMSEA=0.079; GFI=0.907; SRMR=0.093; NFI=0.922; CFI=0.946; RFI=0.890; $\chi^2/df=3.05$; AGFI=0.840; AIC=2187.960; BIC=2397.242).

Figura 19

Diagrama do Modelo Proposto com a variável do MD como mediadora



Chi-Square=97.56, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Nota: CO = comprometimento organizacional, IS = intenção de saída, MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Ao se analisar a relação de efeito indireto, verifica-se que a influência do CO sobre a MD apresenta valor significativo positivo (0.42), confirmando a hipótese “H4: O

comprometimento organizacional influencia positivamente a motivação para o desempenho”.

Já a influência da MD sobre a IS, apesar de negativa (em confirmação ao quadro teórico), não se mostrou significativa (-0.02), não se confirmando, mais uma vez, a hipótese “H7: A motivação para o desempenho influencia negativamente a intenção de saída”. Optou-se, contudo, por se manter a respectiva relação no modelo, a fim de verificar se há alterações na sua significância quando da análise de multigrupos com moderação pelo teletrabalho.

Assim como na estimação do modelo proposto final com a variável TT, o modelo CO-MD-IS apresenta uma explicação da variância das variáveis mediadora e de critério limitada. A variância da variável mediadora MD é explicada em 18% ($R^2=0,18$) e a IS em 19% ($R^2=0,19$). Um elevado índice de modificação entre os itens CO5 e CO9 (792.77) continuou sendo identificado neste modelo. Manteve-se, contudo, os itens para observância do mínimo de três variáveis de medida para o construto, chegando ao modelo proposto final para a análise de multigrupos com a moderação pelo teletrabalho.

3.6. Análise de multigrupos

3.6.1. Análise de multigrupos do modelo de análise com moderação pela idade

Diante da não confirmação das hipóteses referentes aos efeitos de influência do teletrabalho (TT) sobre as variáveis do CO, da MD e da IS no modelo proposto final, decidiu-se, ainda, verificar se a variável sociodemográfica da idade teria algum efeito moderador no modelo, em consonância com o observado no quadro teórico.

Sendo a média de idade dos respondentes 44 anos, a amostra foi dividida em dois grupos de idade: servidores com idade uma até os 44 anos (Grupo 1 – GR1); e servidores acima de 45 anos (Grupo 2 – GR2). Na sequência, foi realizada a análise de multigrupos, com e sem restrição, seguida do Teste do Qui-Quadrado.

No modelo de análise sem restrição, obteve-se um $\chi^2=481.040$ e $df=118$. Já no modelo de análise com restrição, χ^2 passou para 489.475 com 124 graus de liberdade. Tem-

se, assim, $\Delta\chi^2=8.43$ e $\Delta df=6$, sendo o valor crítico (VC) na distribuição do χ^2 de 12.592 para um nível de significância de 0.05. Verifica-se, ainda, que o $\Delta\chi^2$ (8.43) é menor do que o VC 12.592 para $p=0.05$, pelo que a hipótese nula de igualdade dos modelos não é rejeitada.

Analisando os resultados obtidos por cada um dos grupos, utilizando-se o modelo sem restrição, verifica-se, na Tabela 13 e na Figura 20, que há diferenças significativas entre o grupo dos mais novos (GR1) e o grupo dos mais velhos (GR2). A principal diferença se encontra na relação de influência do CO sobre a IS, que se mostra substancialmente menor no grupo dos mais novos, com uma diferença de -0.58.

Tabela 13

Diferenças nas relações de influência dos modelos de análise GR1 e GR2 sem restrição

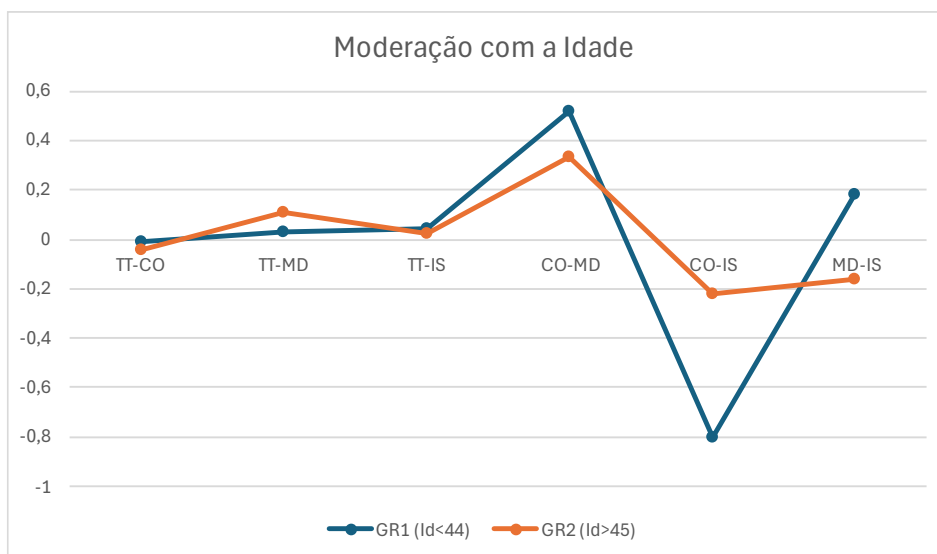
Relação	GR1 (Id≤44)	GR2 (Id>45)	GR1-GR2
TT→CO	-0,01	-0,04	0,03
TT→MD	0,03	0,11	-0,08
TT→IS	0,04	0,02	0,02
CO→MD	0,52	0,33	0,19
CO→IS	-0,8	-0,22	-0,58
MD→IS	0,18	-0,16	0,34

Nota: CO = comprometimento organizacional, IS = intenção de saída, MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* elaboração própria.

A segunda diferença significativa está na relação de influência da MD sobre a IS (0.34), chamando-se atenção para a divergência não apenas no valor, mas também na forma de influência. Enquanto, no Grupo 1 (GR1), a motivação para o desempenho influencia positivamente a intenção de saída; no Grupo 2 (GR2), essa influência se dá de forma negativa.

Figura 20

Relações de influência entre as variáveis com moderação pela idade



Nota: CO = comprometimento organizacional, IS = intenção de saída, MD = motivação para o desempenho. *Fonte:* elaboração própria.

Já no que diz respeito às relações de influência do teletrabalho sobre as variáveis do CO, da MD e da IS, verifica-se que não há diferenças significativas entre os dois grupos, não sendo, portanto, a idade uma variável moderadora destas relações.

3.6.2. Análise de multigrupos com moderação pelo teletrabalho

Para verificar se as relações observadas no modelo proposto final são influenciadas ou não pelo teletrabalho, foi realizada a análise de multigrupos no modelo em que o TT foi substituído pelo CO como variável preditora (tópico 3.5), com e sem restrição, separando a amostra em dois grupos: servidores em regime de trabalho presencial (GR1 – NTT); e servidores em algum regime de trabalho remoto seja ele parcial ou integral (GR2 – TT).

O item de critério do questionário utilizado para a divisão dos grupos foi o “P6 - Atualmente, o regime de trabalho em que você exerce suas atividades é:”. Os 177 participantes que responderam “presencial” constituíram o grupo 1 (GR1 – NTT); enquanto os 156 que responderam “remoto” ou “misto” constituíram o grupo 2 (GR2 – TT).

No modelo de análise sem restrição, obteve-se um $\chi^2=169.55$ e $df=64$. Já no modelo de análise com restrição, χ^2 passou para 174.34 com 67 graus de liberdade. Tem-se, assim, $\Delta\chi^2=4.79$ e $\Delta df=3$, sendo o valor crítico (VC) na distribuição do χ^2 de 7.815 para um nível de

significância de 0.05. Verifica-se, ademais, que o $\Delta\chi^2$ (4.79) é menor que o VC 7.815 para $p=0.05$, de modo que a hipótese nula de igualdade dos modelos não é rejeitada. Assim, a hipótese “H12: O teletrabalho é um moderador do modelo proposto” é, então, rejeitada.

Apesar de a diferença dos modelos não ser significativa, levando à rejeição da hipótese nula de igualdade, verifica-se, no Tabela 14 e no gráfico (Figura 21), que há uma variabilidade de relações interessante entre o grupo em regime presencial (GR1) e o grupo em alguma forma de teletrabalho (GR2).

Tabela 14

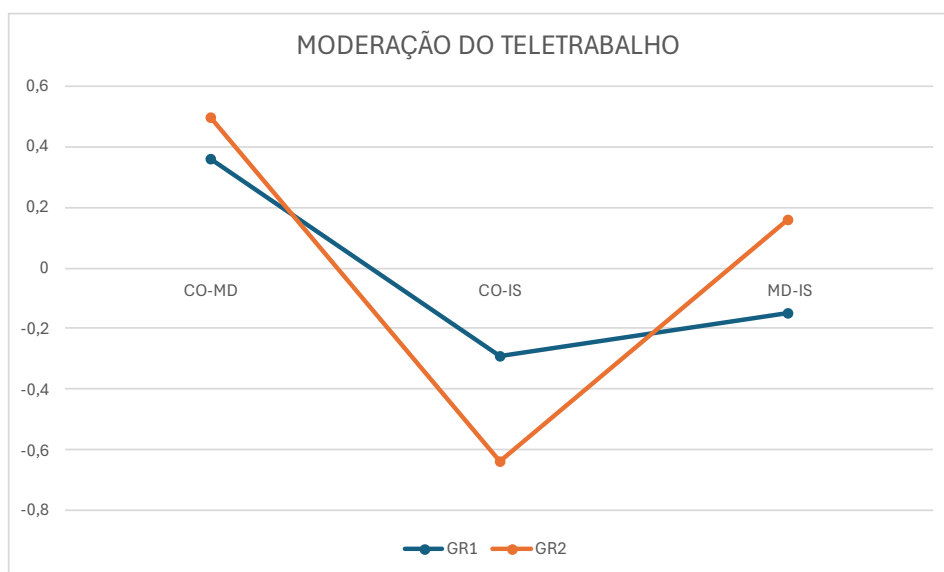
Diferenças nas relações de influência dos modelos de análise NTT e TT sem restrição

Relação	GR1 (NTT)	GR2 (TT)	GR1-GR2
CO→MD	0,36	0,50	-0,14
CO→IS	-0,29	-0,64	0,35
MD→IS	-0,15	0,16	-0,31

Fonte: elaboração própria.

Figura 21

Relações de influência entre as variáveis com moderação pelo teletrabalho



Fonte: elaboração própria.

A diferença mais significativa que se observa entre os dois grupos está na relação CO→IS (0.35), sendo a influência do comprometimento organizacional sobre a intenção de saída dos servidores em teletrabalho parcial ou integral muito superior à dos servidores em regime presencial total.

Observa-se, ainda, que, quando da divisão em grupos, ambas as relações de influência da MD sobre a IS passaram a ser significativas, dando-se destaque, aqui também, para a inversão do efeito na relação MD→IS, que, no Grupo 1 (NTT), se apresenta negativo - em confirmação ao quadro teórico; e no Grupo 2 (TT), se mostra positivo.

4. Conclusões

4.1. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos nas análises descritivas e indutivas do presente estudo apontam que os servidores públicos do TJPE, em geral, possuem médias baixas de comprometimento organizacional (CO), de motivação para o desempenho (MD), e de intenção de saída (IS), o que, apenas para este último construto, é um bom resultado.

Registra-se, em observância aos objetivos específicos da presente investigação, que apesar de as médias da amostra completa serem baixas, não foram identificadas diferenças significativas entre os graus de CO e MD dos grupos de servidores que trabalham remoto (parcial ou integralmente) ou presencial. A média da IS, por outro lado, apresentou uma variabilidade entre os dois grupos não conclusiva quanto à sua significância, chamando atenção o fato de o grau de intenção de saída dos servidores em teletrabalho se mostrar maior do que o grau de IS dos servidores que trabalham 100% presencial, o que iria de encontro ao quadro teórico.

As correlações observadas entre as três variáveis comportamentais estudadas (CO, MD e IS), por sua vez, mostraram-se todas significativas, sendo positiva entre o CO e a MD; e negativa entre estes dois construtos e a IS. Estes resultados confirmam, inicialmente, as relações de influência apresentadas no quadro teórico. No entanto, a hipótese de que haveria uma influência positiva da MD na IS, confirmada na especificação do modelo estrutural, restou rejeitada no modelo final proposto.

Seguindo os resultados obtidos na especificação do modelo estrutural, o modelo final também rejeita não apenas as hipóteses de impactos positivos, mas de qualquer tipo de influência do TT sobre as variáveis da motivação para o desempenho e do comprometimento organizacional dos servidores públicos do Judiciário, o que invalida a possibilidade de relações de mediação destas variáveis comportamentais, em contraponto às conclusões de Beauregard et al. (2019), Ceribeli e Ferreira (2016), Hau e Todescat (2018) e Major et al. (2008).

O modelo final proposto aponta, ainda, que o teletrabalho, como variável latente antecedente (TT), ao contrário do esperado, exerce uma influência positiva sobre a intenção de saída (IS), não se confirmando, portanto, e mais uma vez, a suposição estabelecida com o estudo de Golden (2006) de que haveria uma relação inversa entre o TT e a IS.

Assim, o teletrabalho como variável preditora (TT) não influencia negativamente a intenção de saída, nem influencia positivamente o comprometimento organizacional ou a motivação para o desempenho, em contraponto às conclusões do estudo realizado por Martin e MacDonnell (2012). A motivação para o desempenho, por sua vez, no modelo, não possui qualquer tipo de influência significativa sobre a IS.

Da análise do modelo proposto final, conclui-se, por fim, que a sua variável estruturante seria o CO e não o TT, uma vez que o comprometimento organizacional exerce uma influência elevada negativa sobre a intenção de saída e positiva sobre a motivação para o desempenho.

A análise de multigrupos com moderação pela idade, por sua vez, demonstra que, apesar de a idade normalmente se mostrar uma barreira para mudanças de atitudes e implementação de inovações tecnológicas (Bellotti et al., 2021), no TJPE, o fator idade não seria o responsável pela diferença dos impactos do teletrabalho (TT) nas variáveis comportamentais do CO, da MD e da IS.

O mesmo, contudo, não se pode dizer do papel moderador que esta variável sociodemográfica apresentou nas relações de influência do comprometimento organizacional e da motivação para o desempenho sobre a intenção de saída, ao se

comparar o modelo proposto final do grupo dos mais velhos (GR2) com o grupo dos mais novos (GR1).

De acordo com estes resultados, o comprometimento organizacional (CO) se mostra uma variável capaz de influenciar negativamente e de forma mais significativa a intenção de saída dos mais jovens. Já o impacto maior da motivação para o desempenho (MD) na intenção de saída dos mais jovens se dá de forma positiva e não inversa. O que indica que, quanto mais motivados, mais pretensão de sair do tribunal os mais novos possuem. Já o segundo grupo (GR2) demonstra que, apesar de, nele, o impacto da MD na IS ser menor, a influência se dá de forma negativa, de modo que quanto mais motivados, menos propensos os mais velhos estão a sair do órgão.

Por fim, a análise de multigrupos com moderação pelo teletrabalho, aponta que, apesar de o regime não ser um moderador do modelo, a influência do comprometimento organizacional sobre a intenção de saída é bem maior no grupo de servidores que trabalham remotamente ao menos um dia por semana. No que diz respeito à influência da motivação para o desempenho sobre a IS, chama-se atenção, ainda, para a diferença do fator de influência nos dois grupos. Enquanto a MD influencia negativamente a IS dos servidores em regime presencial, confirmando o quadro teórico; no grupo de servidores em teletrabalho, esta influência se mostra positiva, o que significa que, quanto mais motivados para o desempenho, mais propensos a sair do órgão estão os servidores em trabalho remoto.

Das doze hipóteses formuladas no quadro teórico para atender aos objetivos da investigação, apenas as hipóteses de influência negativa do CO sobre a intenção de saída (H3) e de influência positiva do CO sobre a motivação para o desempenho (H4) foram confirmadas, não funcionando o teletrabalho como um moderador das relações de influência do CO, da MD e da IS no modelo proposto.

Com os resultados obtidos no presente estudo, pode-se dizer, em conclusão, que o grupo de servidores públicos em trabalho remoto não possui comprometimento organizacional nem motivação para o desempenho mais elevados do que o grupo de servidores que trabalham presencialmente. Tampouco os servidores públicos em alguma forma de regime de teletrabalho possuem uma intenção de saída mais baixa do que os servidores em regime presencial.

As diferenças observadas entre os dois grupos não foram significativas, de modo que, em resposta à questão de partida da presente investigação, é possível afirmar que o regime de teletrabalho não impacta nem positivamente nem negativamente o comprometimento organizacional, a motivação e a intenção de saída de servidores públicos da Justiça brasileira. Este resultado vai de encontro não só com o quadro teórico, mas com os próprios objetivos do CNJ com a regulamentação do teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro.

Conclui-se, assim, que o grau de comprometimento organizacional, de motivação e de intenção de saída não é significativamente diferente no grupo dos servidores públicos que trabalham presencialmente e no grupo dos que trabalham de alguma forma remota no TJPE. Há relações de influência entre o comprometimento organizacional, a motivação e a intenção de saída dos servidores públicos do tribunal, não sendo, contudo, essas relações influenciadas pelo teletrabalho. Não se verifica qualquer relação entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional e a motivação dos servidores públicos do TJPE. A relação entre o teletrabalho e a intenção de saída destes não se mostra significativa, sendo a pequena influência identificada no modelo positiva e não inversa.

Com base nestas conclusões, pode-se dizer que a predisposição para adoção do teletrabalho dentro da Administração Pública, já destacada por de Vries, Tummers e Bekkers (2019) como uma das principais inovações organizacionais do setor público antes mesmo da pandemia da COVID-19, e a inevitável disseminação do regime durante e depois do período pandêmico, evidenciam a relevância deste estudo, que demonstra que os impactos positivos que são esperados sobre indicadores comportamentais não são garantidos com a adoção do teletrabalho.

Resultados inerentes à adoção deste regime de trabalho, como a redução de custos, poluentes e congestionamentos, e garantia de continuidade do atendimento em situações adversas, são impactos positivos objetivos facilmente observáveis e que devem ser considerados para incentivar a adoção do teletrabalho no setor público.

A presente investigação, contudo, demonstra que para garantir influências positivas sobre aspectos subjetivos, como variáveis comportamentais, o teletrabalho não deve ser utilizado como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de forma isolada. Sendo importante que se investigue quais ferramentas devem estar associadas para que os

resultados esperados com base no quadro teórico possam ser observados também na prática da Administração Judiciária brasileira, e os objetivos dos seus órgãos alcançados.

4.2. Limitações do estudo

Ao longo da elaboração do presente estudo, foram identificadas algumas limitações que se espera que futuras investigações possam superar.

Primeiramente, aponta-se o fato de a pesquisa ter sido aplicada em apenas um tribunal estadual do Brasil, limitando, assim, a amostra. Outra limitação que se identificou está na utilização dos itens adaptados da escala tridimensional desenvolvida por Allen e Meyer (1990), na versão brasileira validada por Medeiros e Enders (1998), que, ao menos no contexto de um tribunal estadual do Brasil, não se mostrou ser a mais adequada para a medição da variável do comprometimento organizacional conforme análises de índices de bondade-de-ajustamento.

Por fim, identificou-se uma limitação nas variáveis sociodemográficas, que não trataram de questões profissionais como formação acadêmica e antiguidade no órgão e no regime de trabalho atual, e de questões pessoais como filhos e renda, condições de trabalho, e razões para a (não) adesão ao regime de trabalho remoto, para fins de uma melhor contextualização e identificação de fatores que podem influenciar os resultados obtidos.

4.3. Estudos futuros

Diante dos resultados obtidos, em particular no que diz respeito à identificação de ausência de influências significativas do teletrabalho sobre as variáveis comportamentais estudadas, e ainda sobre a possibilidade de o teletrabalho influenciar, em verdade, de forma negativa a intenção de saída dos servidores públicos do TJPE, sugere-se um maior aprofundamento do presente estudo com a aplicação do questionário em outros tribunais do país.

Levando-se em consideração as ressalvas feitas por Freitas (2008) e Oliveira e Pantoja (2018) quanto às características sociais e ambientais do local de trabalho, estratégias de implantação do regime de trabalho remoto, critérios para a sua concessão e

desenvolvimento e utilização efetiva de ferramentas de TIC e de GRH que garantam as condições necessárias para a realização do teletrabalho, sugere-se, ainda, um aprofundamento no perfil dos servidores, nas condições de trabalho dos que aderem ao regime remoto, e nas ferramentas utilizadas na Organização, a fim de que se possa identificar fatores externos e internos que possam vir a influenciar o modelo final proposto e melhorar a experiência do servidor em trabalho remoto, garantindo melhores impactos em variáveis comportamentais.

Considerando a relação positiva identificada na presente investigação entre a motivação para o desempenho e a intenção de saída dos mais jovens e dos servidores em teletrabalho, sugere-se também o aprofundamento no perfil destes em particular, a fim de identificar as razões pelas quais aderem ao regime e as possíveis correlações com a área de formação.

Diante dos diversos estudos já realizados que correlacionam o teletrabalho com outros aspectos comportamentais, sugere-se também o desenvolvimento de investigações que abarquem outras variáveis, como satisfação, bem-estar, e estresse, a fim de verificar se os impactos do teletrabalho serão os esperados em conformidade com os quadros teóricos e objetivos de cada órgão.

Por fim, considerando que o teletrabalho é uma ferramenta que já se mostrou indispensável para garantir a continuidade de diversos serviços públicos essenciais, sugere-se a elaboração de estudos que identifiquem outras ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, que, somadas à adoção do regime do teletrabalho, sejam capazes de potencializar os impactos positivos esperados sobre o comportamento dos servidores públicos e que não são adotados no TJPE, como auxílios tecnológicos, horário de expediente flexível e bonificações por desempenho.

4.4. Considerações finais

A possibilidade de a adoção do regime de teletrabalho não exercer qualquer influência (ou exercer uma influência possivelmente negativa) ao nível de variáveis de natureza social e pró-social dos servidores públicos do Judiciário (como é o caso do comprometimento organizacional e da motivação para o desempenho), demanda uma

maior análise do uso isolado dessa ferramenta para atingir os objetivos do CNJ, e, eventualmente, de qualquer outra organização.

Os resultados obtidos no presente estudo realçam a necessidade de se verificar, em contexto público, as implicações que o teletrabalho, de fato, tem nas pessoas, ou seja, nos funcionários públicos. Isso porque, em regra, na gestão de recursos humanos da Administração Pública, há diversas particularidades a serem observadas, como forma de acesso, estabilidade, plano de carreira e natureza dos cargos, que podem vir a influenciar os modelos teóricos aplicados.

Ressalta-se, por outro lado, que o aumento de produtividade, apontado como uma das vantagens do teletrabalho no quadro teórico, é um aspecto inerente a este regime de trabalho nos tribunais do Brasil, uma vez as metas dos servidores em teletrabalho parcial/integral necessariamente deverão ser de até 30% superiores às estabelecidas para os servidores que trabalham em regime presencial.

Somando-se isto às vantagens de reduções de custos para os tribunais e de garantia do acesso à Justiça em situações de desastres naturais e pandemias, a adesão crescente a regimes de trabalho remoto por servidores públicos do Poder Judiciário se mostra uma tendência aparentemente inevitável, em particular após a experiência vivida com a COVID-19. Por outro lado, sua disseminação faz com que a possibilidade de adesão ao regime deixe de ser, por si só, um diferencial dos órgãos que o regulamentam, demandando a criação e utilização de outros instrumentos de GRH que, somados, possam potencializar os impactos positivos esperados do teletrabalho em variáveis comportamentais.

Essa tendência, em contrapartida aos resultados obtidos na presente investigação, e que foram de encontro ao quadro teórico, demonstra uma necessidade premente de aprofundamento dos estudos dos impactos do teletrabalho sobre atitudes dos servidores públicos e da própria Organização perante situações de inovação e de mudanças institucionais e sociais, a fim de garantir que os objetivos pretendidos pela Administração Pública sejam de fato alcançados.

Referências bibliográficas

- Agência para a Modernização Administrativa de Portugal. (s.d.). *Transformação Digital*. Último acesso em 14 de maio de 2024, <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/governo-eletronico>
- Aguiar, E., & Silva, E. (2013, 16-18 de abril). *Plano nacional de desmaterialização de processos: Administração sem papel*. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, Brasil. <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/096-PLANO-NACIONAL-DE-DESMATERIALIZA%C3%87%C3%83O-DE-PROCESSOS-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-SEM-PAPEL.pdf>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Araújo, S. A., França, F. D. S., Cavalcante, G. F. F., Lima, I. F. D., & Medeiros, J. W. D. M. (2019). Teletrabalho (telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. *Informação em Pauta*, 4, 132-151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Athanasiadou, C, & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bandeira, R. (2019, 28 de outubro). *Servidores do Judiciário poderão trabalhar do exterior*. Agência CNJ de Notícias. <https://www.cnj.jus.br/servidores-do-judiciario-poderao-trabalhar-do-exterior/>
- Barbosa, R. T. de O. B. (2012, 25-27 de setembro). *As nuances da reestruturação produtiva na administração pública*. VIII Seminário de Saúde do Trabalhador, Franca, SP, Brasil. <http://www.proceedings.scielo.br/pdf/sst/n8/09.pdf>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal*

of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In Landers, R.N. (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 511-543. <https://eprints.bbk.ac.uk/28079/>

Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Grote, G. (2021). Rapid Review on COVID-19, Work-Related Aspects, and Age Differences. *Internacional Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5166. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105166>

Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Bielova, A. (2022). Europeanization of the judicial administration system in Ukraine under the conditions of digitization of the judiciary: current state and prospects for development. *Aspects of Public Administration*, 10(5), 25-34. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/959/934>

Bilhim, J. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (5th ed.). ISCSP.

Blom, R. (2019). Mixed Feelings? Comparing the effects of perceived red tape and job goal clarity on HRM satisfaction and organizational commitment across central government, government agencies, and businesses. *Public Personnel Management*, 00(0), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0091026019878204>

Borges de Carvalho, L. (2020). Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. *Revista de Direito Administrativo*, 279(3), 115-148. <https://doi.org/10.12660/rda.v279.2020.82959>

Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230275256>

- Bradutanu, D. (2011). Identifying motivational factors within a multinational company. *Acta Universitatis Danubius Economica*, 7(4), 219-226. <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/909/920>
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- BRASIL. *Decreto-Lei Nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm
- BRASIL. *Emenda Constitucional Nº. 45, de 30 de dezembro de 2004*. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm
- BRASIL. *Lei Nº. 11.419, de 19 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm
- Bresser-Pereira, L. C. (2015). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 07-40. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>
- Caillier, J. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Caroço, J. G., & Correia, M. F. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Revista Organização e Trabalho*, 37-38, 41-60. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/12126/1/03ArtigoJGC.pdf>

- Catană, Ş-A., Toma, S-G., Imbrişcă, C., & Burcea, M. (2022). Teleworking Impact on Wellbeing and Productivity: A Cluster Analysis of the Romanian Graduate Employees. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196>
- Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de saída. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 10(3), 37-56. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.02>
- Chaves, F. D. P., & Albuquerque, I. P. R. (2019). Conceitos sobre a Administração Pública e suas contribuições para a sociedade. *Caderno de Administração*, 13(1), 93-104. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713/29716>
- CNJ. (s.d.). *Panorama de TIC*. Último acesso em 14 de maio de 2024, <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/panorama-de-tic/>
- CNJ. (s.d.). *Quem somos*. Último acesso em 14 de maio de 2024, <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>
- Conselho Nacional de Justiça. (2013). *Resolução Nº 185, de 18 de dezembro de 2013*. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado180953202010085f7f55f183e07.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça. (2014). *Resolução Nº 198, de 1º de julho de 2014*. Dispõe sobre o planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf
- Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Resolução Nº 227, de 15 de junho de 2016*. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>

- Conselho Nacional de Justiça. (2022). *Resolução Nº 481, de 22 de novembro de 2022*. Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>
- Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Justiça em números 2023*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational reserach. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the Public Sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Eurofound & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
- Faria, L. (2009). *Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”*. Paper apresentado no XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. São Paulo, Brasil. 19 a 23 de setembro de 2009. http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTAzNzE=
- Fauzan, M., & Bakhtiar, H. S. (2023). Digitalization of Evidence in the Constitutional Court: Opportunities and Requisite. *Veteran Law Review*, 6, 1-14. <https://doi.org/10.35586/velrev.v6ispecialissues.4791>

- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional de Gestão*, 12(2), 187-198. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Fonseca, J. M. R. da, & Nascimento, J. L. P. R. do (2017). Da confiança organizacional ao comprometimento com o supervisor e com a organização: Um modelo conceptual para a Administração Pública. *Gestin*, 14(15), 139-152.
- Freitas, S. R. de. (2008). *Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise do potencial de implantação na Diretoria de Marcas do INPI*. [Dissertação: Mestrado em Administração Pública]. Escola Brasileira de Administração Pública. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1>
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2019). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Acc & Man*, 1–27. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of ‘high commitment’ HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 28, 274-285. <http://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2015-0166>
- Guedes, P. (2020). *Exposição de Motivos nº 00047/Ministério da Economia*. PEC Nº. 32/2020. https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928147&filename=PEC%2032/2020

- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*, 8(3), 37-52. <http://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Hood, C., & Dixon, R. (2016). Not what it said on the tin? Reflections on three decades of UK public management reform. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 409-428. <https://doi.org/10.1111/faam.12095>
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Igreja, R. L., & Rampin, T. (Eds.). (2022). *O exercício da jurisdição e a utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação*. Associação dos Magistrados Brasileiros. https://cpj.amb.com.br/wp-content/uploads/2022/11/O-exercicio-da-jurisdicao-e-a-utilizacao-de-novas-tecnologias-de-informacao-e-de-comunicacao_v03-11-1.pdf
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., & Wallentin, F. Y. (2016). *Multivariate Analysis with LISREL*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-33153-9>
- Justen Filho, M. (2018). *Curso de Direito Administrativo* (13a ed.). Thomson Reuters Brasil.
- Klein, F., & Mascarenhas, A. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública – RAP*, 50(1), 17-39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Klein, H., Molloy, J., & Cooper, J. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. Em T. Becker, H. Klein, & J. Meyer. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). Routledge/Taylor & Francis Group.

- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998-2018. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2211-2252. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2018-3511>
- Leite, A. L., Lemos, D. da C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186-209. <https://doi.org/0.19094/contextus.v17i3.42743>
- Lima, D. M. da C., Fraga, V. F., & Oliveira, F. B. de. (2016). O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. *Revista de Administração Pública*, 50(6). <https://doi.org/10.1590/0034-7612152761>
- Lima, A. S., & Neto, N. P. R. (2020). Gestão judicial da pandemia COVID-19: O trabalho remoto como regra de funcionamento do Poder Judiciário. *Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*, 6(2), 22-40. <https://www.indexlaw.org/index.php/revistapoliticiajudiciaria/article/view/6979/pdf>
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Löw, M. M. (2012). Da automatização à virtualização: a criação do processo eletrônico no Brasil. *Scire*, 18(2), 143-146. <https://ibersid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/3987/3716>
- Machado, A. (2005). A Nova Reforma do Poder Judiciário: PEC n. 45/04. *Revista CEJ*, 28, 64-70. <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/download/647/827>

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. [https://doi.org/ 10.1037/1082-989X.7.1.83](https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83)
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Maillot A-S, Meyer T, Prunier-Poulmaire S, Vayre E. (2022) A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19. *Sustainability*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148731>
- Major, D., Verive, J., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 65-91. <https://doi.org/10.1080/10887150801967134>
- Margetts, H. (2015). Virtual organizations. Em E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Edits.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 366-388). Oxford University Press.
- Marques, P. A. G., & Backes, D. A. P. (2021). Experiência bem sucedida de teletrabalho na administração pública – o caso de um órgão do judiciário brasileiro. *Inovação, Novas Tecnologias e o Futuro do Direito II*, 8(48), 46-65.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martinuzzo, J. A. (2008). *E-gov e novas implicações político-comunicacionais: a questão dos cartões corporativos do Governo Federal*. XXXI Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação. Natal, Brasil. 2 a 6 de setembro de 2018. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1135-1.pdf>

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Pianezzi, D. (2021). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review*, *53*(6). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.02.007>
- McMullin, C. (2021). Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. *Public Administration*, *99*(1), 5-22. <https://doi.org/10.1111/padm.12672>
- Medeiros, C., & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, *2*(3), 67-87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Mesquita, K. (2019). A evolução do Governo Eletrônico no Brasil e a contribuição da TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. *Comunicologia*, *12*(2), 159-180. https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900/6821&ved=2ahUKewih-oaRnY2GAXWvuJUCHcfFD6gQFnoECD0QAQ&usg=AOvVaw2aBeXjucugpm-xS1esr_2b
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, T. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedentes, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, *61*, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (s.d.). *Do eletrônico ao digital*. Último acesso em 14 de maio de 2024, <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>

- Montenegro, M. C. (2022, 8 de novembro). *CNJ define regras para o retorno ao trabalho presencial de magistrados e servidores*. Agência CNJ de Notícias. <https://www.cnj.jus.br/cnj-define-regras-para-o-retorno-ao-trabalho-presencial-de-magistrados-e-servidores/>
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. [Tese de doutorado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relation*, 60(5), 683-718. <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
- Neves, G., Guimarães, A., & Júnior, A. (2017). *As bases para um novo modelo de Administração Pública orientada para resultados: Evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento*. X Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, Brasil. 5, 6 e 7 de julho de 2017. http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf
- Nohara, I. P. (2019). *Administração Pública: capítulo VII da Constituição Federal de 1988* (2a ed.). Thomson Reuters Brasil.
- Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2018, 27-29 de Agosto). *Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público* [Anais]. II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis-SC, Brasil. <http://www.cidesp.com.br/inde..php/lcidesp/2cidesp/paper/view/88>
- Organização Mundial de Saúde & Organização Internacional do Trabalho. (2021). *Healthy and safe telework: technical brief*. ISBN: 978-92-4-004097-7. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>
- Paludo, A. (2022). *Administração Pública* (10a ed.). JusPodivm.

- Pestoff, V. (2018). Co-production at the crossroads of public administration regimes. Em *Coproduction and co-creation: Engaging citizens in public services* (pp. 27–36). Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollitt, C. (2016). Managerialism redux? *Financial Accounting & Management, 32*(4), 429-447. <https://doi.org/10.1111/faam.12094>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press Inc.
- Pyrohovska, V., Holota, N, Kolotilova, T., Hreku, A., & Kroitor, V. (2024). E-Justice and the development of justice: strengths, challenges and prospects. *Lex Humana, 16*(1), 426-442. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2932>
- Raišiene, A. G., Danauske, E., Kavaliauskiene, K., & Gudžinskiene, V. (2023). Occupational stress-induced consequences to employees in the context of teleworking from home: a preliminary study. *Administrative Sciences, 13*(55). <https://doi.org/10.3390/admsci13020055>
- Rampin, T., & Igreja, R. L. (2022). Acesso à Justiça e transformação digital: um estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e seu impacto na prestação jurisdicional. *Revista Direito Público, 19*(102), 120-135. <https://doi.org/10.11117/rdp.v19i102.6512>
- Rampinelli, D. K., & Jacobsen, A. de L. (2015). Teletrabalho: Aspectos gerais e perspectivas para sua implantação no Poder Judiciário de Santa Catarina. Em *Novas tecnologias e eficiência no judiciário* (pp. 18-38). Florianópolis: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos.

- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.Br*, 16(1), 152-162. <http://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rossoni, L., Engelbert, R., & Bellegard, N. L. (2016). Normal science and its tools: Reviewing the effects of exploratory factor analysis in management. *Revista de Administração*, 51(2), 198-211. <https://doi.org/10.5700/rausp1234>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salgueiro, M. de F. (2012). *Modelos com Equações Estruturais*. Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Santos, P. (2018). *Teletrabalho nos tribunais judiciais, administrativos e fiscais em Portugal – Realidade ou ficção?* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18601>
- Santos, A. M. B. T. V. dos, Rita, L. P. S., & Levino, N. de A. (2023). Teletrabalho em tempos de pandemia de covid-19: uma revisão sistemática da literatura internacional. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 17(1), 62-81. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/1814>
- 2
- Silva, T. (2017). *Conceito e evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo*. VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios. Rio Grande do Sul, Brasil. 13 a 15 de setembro de 2017. <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429>
- Snellen, I. (2015). E-Government: A challenge for public management. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Edits.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 473-499). Oxford University Press.

- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010-93.1.70>
- Tavaraes, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Torring, J. (2012). Governance Networks. Em D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 99–112). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0007>
- Varshney, D. (2014). Impact of self -concept on turnover intention: An empirical study. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(10), 87-96. http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_4_No_10_October_2014/11.pdf
- Viana, A. C. (2021). Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 8(1), 115-136. <https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.103303>.
- Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the ‘new normal’ in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79, 601-607. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>
- Yasynok, M. M., & Kotvyakovsky, Y. O. (2023). Electronic court in civil jurisdiction. *Private and public law*, 1, 36-42, 2023. <https://doi.org/10.32782/2663-5666.2023.1.6>

ANEXO I

Questionário aplicado

Impactos do Teletrabalho

Olá, servidor(a) do TJPE.

O(a) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa “Os impactos do teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída de servidores públicos de um Tribunal de Justiça do Brasil”, cuja pesquisadora responsável é Martina Pimentel Rodrigues, aluna do Mestrado em Administração Pública da Universidade de Lisboa e analista jurídica do TJPE.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a utilização do teletrabalho como instrumento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) capaz de influenciar, positivamente, o comprometimento organizacional e a motivação, e, inversamente, a intenção de saída de servidores públicos do Judiciário.

O(a) Sr(a). está sendo convidado(a) porque faz parte do quadro de servidores do Tribunal de Justiça brasileiro escolhido para aplicação da pesquisa, tendo plena liberdade de se recusar a participar, ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa. Caso aceite, sua participação consistirá, unicamente, em responder o questionário que se segue, com garantia ao sigilo de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e, posteriormente, na divulgação científica.

O tempo médio de resposta do questionário é de 5 minutos. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

O(a) Sr(a). pode entrar em contato com a pesquisadora responsável a qualquer tempo, para informação adicional através do e-mail martinapimentel@gmail.com


* 1. Consentimento informado.

Ciente, caso aceite responder a este questionário, assinale a resposta "sim". 

Sim

Não

Impactos do Teletrabalho


* 2. Com que categoria de gênero você se identifica? 

Feminino

Masculino


Prefiro não informar

* 3. Qual a sua idade em anos? (Ex: 32) 


* 4. Qual a natureza do seu cargo no TJPE? 

- Efetivo
- Comissionado
- Cedido


Outro (especifique)

* 5. Você possui função gratificada? 

- Sim
- Não

* 6. Antes da situação do COVID-19, você utilizava regularmente o teletrabalho? 


- Sim
- Não

* 7. Atualmente, o regime de trabalho em que você exerce suas atividades é: 


- Remoto
- Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)
- Presencial

* 8. Atualmente, quantos dias por semana, em média, você exerce suas atividades remotamente? 


- 0 (zero) - regime 100% presencial
- 1 dia
- 2 dias
- 3 dias
- 4 dias
- 5 dias - teletrabalho integral

* 9. Em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), classifique as seguintes afirmações: 

	Discordo totalmente	Discordo razoavelmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo razoavelmente	Concordo totalmente
Uma das consequências negativas de deixar o Tribunal seria a escassez de alternativas imediatas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sentiria culpado(a) se deixasse o Tribunal agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto os problemas do Tribunal como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho estudado ativamente para concursos públicos de outros órgãos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo mudar de organização o mais depressa possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na situação atual, ficar no Tribunal é uma necessidade tanto quanto um desejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu decidisse deixar o Tribunal agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), classifique as seguintes afirmações: 

	Discordo totalmente	Discordo razoavelmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo razoavelmente	Concordo totalmente
Existe competitividade na minha unidade de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que as avaliações periódicas me motivam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já tomei a decisão de sair do Tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualmente, não penso em mudar de organização, mesmo que surgisse uma oportunidade para tal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Tribunal tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Tribunal agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao Tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), classifique as seguintes afirmações: 

	Discordo totalmente	Discordo razoavelmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo razoavelmente	Concordo totalmente
Eu devo muito ao Tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Tribunal merece minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar o Tribunal agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto/gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de organização durante o próximo ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que não tenho alternativa para a minha situação atual que não seja mudar de organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não deixaria o Tribunal agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas que aqui trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO II

Autorização do TJPE



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO
R IMPERADOR DOM PEDRO II - Bairro SANTO ANTONIO - CEP 50010-240 - Recife - PE - <https://www.tjpe.jus.br>
FOR PAULA BAPTISTA

DECISÃO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Wagner Barboza de Lucena, ocupante do cargo de Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, matrícula nº 182763-4, autorizo MARTINA PIMENTEL RODRIGUES, RG 7674493 SDS/PE, CPF 075.300.874-28, Analista Judiciária deste Tribunal, Mat. 187,124-2, aluna do Mestrado em Administração Pública pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, fazer citação da aplicação de questionário com os servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco, para a realização do Projeto de Pesquisa para dissertação de mestrado "Os impactos da adoção do regime de teletrabalho na motivação, no comprometimento organizacional e na retenção dos servidores públicos do Tribunal de Justiça de Pernambuco", que tem por objetivo primário verificar se os objetivos pretendidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com a implantação do teletrabalho no Poder Judiciário estão ou não sendo alcançados, e, por conseguinte, fazer constar o nome desta instituição no relatório final da pesquisa e na sua dissertação.

A pesquisadora acima qualificada deve:

- 1 – Se abster de utilizar o e-mail funcional para fins aplicação da pesquisa;
- 2 - Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos;
- 3 – Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos;
- 4 – Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, art. 5º, incisos X e XIV e no Código Civil, art. 20.

Recife, de junho de 2022.

Wagner Barboza de Lucena
Secretário de Gestão de Pessoas



Documento assinado eletronicamente por **WAGNER BARBOZA DE LUCENA, SEC GESTAO PESSOAS/SPJC**, em 09/06/2022, às 16:40, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://www.tjpe.jus.br/sei/autenticidade> informando o código verificador **1652469** e o código CRC **6FCDE7B1**.

ANEXO III

Aprovação do Conselho de Ética e Pesquisa do Brasil (CEP)

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Os impactos do teletrabalho no comprometimento organizacional, na motivação e na intenção de saída de servidores públicos de um Tribunal de Justiça do Brasil

Pesquisador: MARTINA PIMENTEL RODRIGUES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 65882222.5.0000.0130

Instituição Proponente: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.842.874

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa com abordagem hipotético-dedutiva com análise quantitativa e correlacional dos resultados, utilizando uma metodologia de modelagem por equações estruturais. Como instrumento de medida, será utilizado um inquérito por questionário, aplicado através de uma plataforma de resposta à distância. Este estudo resultará na dissertação de mestrado da discente Martina Pimentel Rodrigues, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Lisboa.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo primário da pesquisa consiste em analisar a utilização do teletrabalho como instrumento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) capaz de influenciar, positivamente, o comprometimento organizacional e a motivação, e, inversamente, a intenção de saída de servidores públicos do Judiciário.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o projeto proposto, a pesquisa não apresenta nenhum risco para quaisquer dos envolvidos. Em contrapartida, como benefício a constatação do alcance ou não dos objetivos do CNJ, pode servir como referência para a revisão ou desenvolvimento de critérios para a

Endereço: R. Padre Inglês, 356, Campus III, 1º andar

Bairro: BOA VISTA

CEP: 50.050-230

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)3036-0001

E-mail: comitedeetica@grupounibra.com

Continuação do Parecer: 5.842.874

adoção dos regimes de teletrabalho.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Nos últimos anos, o teletrabalho tem sido um regime de trabalho adotado por diversas empresas e órgãos ao redor do mundo devido a vantagens, dentre outras, como reduções de custos e de deslocamentos, ganho de produtividade e flexibilidade de local e horário de expediente. O CNJ, em 2016, regulamentou a adoção do regime buscando alcançar determinados objetivos, dentre eles aumentar a motivação e o comprometimento organizacional e reduzir a intenção de saída dos servidores públicos. A necessidade do desenvolvimento de atividades cotidianas de forma remota, por conseguinte, favoreceu as instituições que, na última década, vinham avançando no processo de digitalização e informatização dos seus procedimentos, com ênfase em iniciativas voltadas para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Para melhor entendimento, mais pesquisas precisam ser realizadas junto aos locais que utilizam teletrabalho para avaliação da motivação, comprometimento organizacional e intenção de saída dos seus colaboradores.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os seguintes termos de apresentação obrigatória:

- Projeto de Pesquisa;
- Carta de anuência assinada pelo serviço onde a pesquisa será realizada;
- Folha de rosto;
- TCLE

Recomendações:

Recomenda-se ajuste na metodologia de análise de dados, para maior esclarecimento do N da pesquisa escolhido e análise estatística que será utilizada.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Nenhuma.

Considerações Finais a critério do CEP:

O protocolo foi avaliado na reunião do CEP e está APROVADO para iniciar a coleta de dados a partir desta data.

Endereço: R. Padre Inglês, 356, Campus III, 1º andar

Bairro: BOA VISTA

CEP: 50.050-230

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)3036-0001

E-mail: comitedeetica@grupounibra.com

Continuação do Parecer: 5.842.874

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1980763.pdf	10/11/2022 12:37:37		Aceito
Brochura Pesquisa	Questionario_Google_Forms.pdf	10/11/2022 12:37:01	MARTINA PIMENTEL	Aceito
Declaração de concordância	carta_anuencia_TJPE.pdf	10/11/2022 12:35:57	MARTINA PIMENTEL	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_RODRIGUES_Martina_VER_SAO_CEP.pdf	10/11/2022 12:30:19	MARTINA PIMENTEL RODRIGUES	Aceito
Cronograma	cronograma_atualizado.pdf	10/11/2022 12:29:30	MARTINA PIMENTEL	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	27/10/2022 09:17:52	MARTINA PIMENTEL RODRIGUES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_com_assinaturas.pdf	27/10/2022 08:44:15	MARTINA PIMENTEL	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RECIFE, 02 de Janeiro de 2023

Assinado por:
Elyda Gonçalves de Lima
(Coordenador(a))

ANEXO IV

Teste de Tukey

Comparações múltiplas

Tukey HSD

Variável dependente	(I) P6_R - Atualmente, o regime de trabalho em que você exerce suas atividades é:	(J) P6_R - Atualmente, o regime de trabalho em que você exerce suas atividades é:	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
CO	Presencial	Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	,04559	,10562	,902	-,2031	,2942
		Remoto	,10900	,12691	,667	-,1898	,4078
	Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	Presencial	-,04559	,10562	,902	-,2942	,2031
		Remoto	,06341	,13896	,892	-,2637	,3906
	Remoto	Presencial	-,10900	,12691	,667	-,4078	,1898
		Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	-,06341	,13896	,892	-,3906	,2637
MD	Presencial	Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	-,19027	,12243	,267	-,4785	,0980
		Remoto	,06747	,14711	,891	-,2789	,4138
	Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	Presencial	,19027	,12243	,267	-,0980	,4785
		Remoto	,25775	,16108	,247	-,1215	,6370
	Remoto	Presencial	-,06747	,14711	,891	-,4138	,2789
		Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	-,25775	,16108	,247	-,6370	,1215
IS	Presencial	Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	-,11233	,14304	,712	-,4491	,2244
		Remoto	-,41975*	,17188	,040	-,8244	-,0151
	Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	Presencial	,11233	,14304	,712	-,2244	,4491
		Remoto	-,30743	,18821	,233	-,7505	,1357
	Remoto	Presencial	,41975*	,17188	,040	,0151	,8244
		Misto (há dias em que vou à unidade e outros em que permaneço em casa em teletrabalho)	,30743	,18821	,233	-,1357	,7505

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

ANEXO V

Teste de T-Student

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
CO	Variâncias iguais assumidas	3,421	,065	,752	331	,226	,453	,06917	,09201	-,11182	,25016
	Variâncias iguais não assumidas			,759	330,829	,224	,448	,06917	,09115	-,11013	,24847
MD	Variâncias iguais assumidas	4,842	,028	-,882	331	,189	,378	-,09444	,10703	-,30499	,11611
	Variâncias iguais não assumidas			-,891	330,860	,187	,374	-,09444	,10605	-,30305	,11417
IS	Variâncias iguais assumidas	,000	,995	-1,812	331	,035	,071	-,22663	,12507	-,47267	,01941
	Variâncias iguais não assumidas			-1,811	324,992	,036	,071	-,22663	,12515	-,47283	,01957