

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

DISSERTAÇÃO

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO PARA
SERVIDORES EM TELETRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA FEDERAL**

JOANA D'ARC DE ARAUJO

2025



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO PARA
SERVIDORES EM TELETRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA FEDERAL**

JOANA D'ARC DE ARAUJO

Sob a orientação da Professora
Dra. Débora Vargas Ferreira Costa

Dissertação submetida como requisito parcial
para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de
Mestrado Profissional do Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Estratégia da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro -
UFRRJ.

Seropédica, RJ

2025

Dedico esse trabalho à minha filha Sophia Araujo, a minha maior riqueza, e à minha mãe, minha grande incentivadora.

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A658v Araujo, Joana Darc de, 1984-
Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho para
servidores em Teletrabalho em uma Universidade
Pública Federal / Joana Darc de Araujo. - Rio de
Janeiro, 2025.
157 f.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia, 2025.

1. Teletrabalho. 2. Psicodinâmica do trabalho. 3.
Vivências de prazer e sofrimento. 4. Servidores
técnicos-administrativos. I. Costa, Débora Vargas
Ferreira, 1982-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATEGIA



TERMO N° 268 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.020547/2025-11

Seropédica-RJ, 17 de abril de 2025.

JOANA D'ARC DE ARAUJO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/04/2025.

Prof(a). Dr(a). Débora Vargas Ferreira Costa

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira

Membro Externo

UFJF

(Assinado digitalmente em 21/04/2025 11:32)
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCADmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 1781564

(Assinado digitalmente em 17/04/2025 19:33)
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 17/04/2025 22:01)
VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 837.566.557-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: 268, ano: 2025, tipo: TERMO, data de emissão: 17/04/2025 e o
código de verificação: f78d48cfca

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar saúde e sabedoria para percorrer essa longa jornada e estar sempre presente em minha vida.

Ao meu Pai e minha Mãe por todo esforço que fizeram pela minha criação e por sempre prezarem pela minha educação, especialmente minha mãe, que continua sendo minha maior incentivadora.

Agradeço à minha família, especialmente minhas irmãs e meu segundo pai, por toda compreensão, pelo apoio e força nos momentos que eu mais precisava. E um agradecimento especial à minha filha, que teve que renunciar alguns momentos comigo, mas que sempre dedicou carinho e alegria para mim, me fortalecendo a cada dia.

Um agradecimento ao pai da minha filha, que sempre me apoiou nessa jornada, me dando suporte, dividindo opiniões e compartilhando sugestões, o que foi de grande relevância e enriquecimento para mim. Aos meus amigos, pelo suporte, companheirismo, pelos momentos compartilhados, que sempre se fizeram presentes nos momentos necessários.

Um agradecimento à minha orientadora, Professora Dra. Débora Vargas, que me guiou e me deu o suporte necessário nessa caminhada.

Finalmente, agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, se fizeram presentes na realização do meu mestrado.

RESUMO

ARAUJO, Joana Darc. **Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho para servidores em Teletrabalho em uma Universidade Pública Federal.** UFRRJ, 2025. 155 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Entre as crescentes transformações ocorridas no âmbito socioeconômico-político ao longo dos últimos anos, se destaca a evolução tecnológica através do advento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). É a partir desse contexto que surgem novos formatos de trabalho, dentre eles a modalidade de teletrabalho. Embora presente em algumas organizações, foi a pandemia do covid-19, ocorrida em 2020, que acelerou a sua propagação, ganhando relevância e crescendo exponencialmente no Brasil. Antes da crise sanitária, o teletrabalho na Administração Pública era algo bem incipiente fazendo parte de poucos órgãos, ainda com pouco potencial na realidade estatal. As Universidades Públicas Federais também aderiram ao teletrabalho compulsoriamente durante o estado pandêmico, no qual seus servidores tiveram que se adaptar a essa mudança, reconfigurando sua dinâmica laboral, a fim de manterem suas atividades finalísticas. A partir daí é importante observar como tem sido a aplicabilidade do teletrabalho no período pós pandêmico. O presente estudo tem como objetivo principal, identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho na percepção dos servidores em teletrabalho em uma Universidade Pública Federal. O estudo é exploratório e descritivo com abordagem qualitativa, utilizando-se como método de procedimento o estudo de caso. Entrevistas semiestruturadas foram usadas como técnica de coleta de dados e a análise de dados ocorreu por meio dos procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo. O aporte teórico utilizado para substanciar mais profundamente a pesquisa foi a Psicodinâmica do trabalho, uma vez que considerou os aspectos subjetivos a partir das vivências dos servidores. Os resultados encontrados indicam que a percepção dos teletrabalhadores é positiva em relação ao seu ambiente de trabalho, evidenciando ganhos em eficiência, motivação e qualidade de vida, refletindo diretamente nas suas vivências de prazer. Contudo, também foram revelados algumas dificuldades e desafios inerentes à modalidade, bem como circunstâncias do contexto laboral que ensejam sofrimento aos trabalhadores. Essa pesquisa contribui no avanço das discussões sobre o teletrabalho no cenário pós-pandemia, destacando a dimensão subjetiva através da aplicação da psicodinâmica do trabalho, a partir do estudo das vivências nesse contexto de trabalho. Com base nesse conteúdo, foi possível elaborar um relatório técnico conclusivo com o intuito de propor melhorias para potencializar os benefícios dessa modalidade de trabalho tanto para os servidores quanto para a instituição.

Palavras-chave: Teletrabalho, vivências de prazer e sofrimento, Psicodinâmica do trabalho, servidores técnicos-administrativos.

ABSTRACT

ARAUJO, Joana Darc. **Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho para servidores em Teletrabalho em uma Universidade Pública Federal**. UFRRJ, 2025. 155 p. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of social and applied sciences, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Among the growing transformations that have occurred in the socio-economic-political sphere over the last few years, the technological evolution through the advent of new information and communication technologies (ICT) stands out. It is from this context that new work formats emerge, including the telework modality. Although present in some organizations, it was the covid-19 pandemic, which occurred in 2020, that accelerated its spread, gaining relevance and growing exponentially in Brazil. Before the health crisis, teleworking in the Public Administration was something very incipient, being part of few agencies, still with little potential in the state reality. Federal Public Universities also joined to teleworking during the pandemic state, in which its employees had to adapt to this change, reconfiguring their work dynamics, in order to maintain their final activities. The main objective of this study is to identify the experiences of pleasure and suffering at work in the perception of employees *in* teleworking at a Federal Public University. The study is exploratory and descriptive with a qualitative approach, using the case study as a procedural method. Semi-structured interviews were used as a data collection technique and data analysis occurred through systematic content analysis procedures. The theoretical contribution *used* to substantiate the research more deeply was the Psychodynamics of work, since it considered the subjective aspects based on the experiences of the employees. The results found indicate that the perception of teleworkers is positive in relation to their work environment, evidencing gains in efficiency, motivation and quality of life, directly reflecting on their experiences of pleasure. However, some difficulties and challenges inherent to the modality were also revealed, as well as circumstances of the work context that cause suffering to workers. This research contributes to the advancement of discussions about telework in the post-pandemic scenario, highlighting the subjective dimension through the application of the psychodynamics of work, based on the study of the experiences in this work context.

Keywords: Teleworking; experiences of pleasure and suffering; Psychodynamics of work; administrative technical server.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de teletrabalho.....	28
Quadro 2: Contexto pandêmico.....	31
Quadro 3: Vantagens do teletrabalho.....	37
Quadro 4: Desvantagens do teletrabalho.....	39
Quadro 5: Vivências de Prazer.....	53
Quadro 6: Vivências de Sofrimento.....	54
Quadro 7: Categorias de Análise de dados.....	63
Quadro 8: Perfil dos entrevistados.....	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

CLT	Consolidação das leis do trabalho
EAD	Educação à distância
IN	Instrução Normativa
NASA	National Aeronautics and Space Administration
PGD	Plano de gestão e desenvolvimento
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TIC	Tecnologias de informação e comunicação

Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Apresentação do Tema	13
1.2. Apresentação do Problema de Pesquisa.....	14
1.3. Apresentação do Campo de Pesquisa, delimitações e justificativa	14
1.4. OBJETIVOS	16
1.4.1. Objetivo Principal.....	16
1.4.2. Objetivos Intermediários	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. TRABALHO	17
2.1.1. Sentido e Significado do trabalho.....	19
2.1.2. Uma breve contextualização das principais transformações na esfera do trabalho	21
2.2. TELETRABALHO	24
2.2.1. Teletrabalho na Administração Pública Brasileira.....	30
2.2.1.1 Legislação.....	33
2.2.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho	34
2.2.3. Estudos acerca do teletrabalho	40
2.3. PSICODINÂMICA DO TRABALHO	44
2.3.1. Pressupostos teóricos e características da Psicodinâmica do Trabalho.....	44
2.3.2. Dimensões do contexto de trabalho e suas principais características	49
2.3.3. Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho.....	52
2.3.4. Estratégias Defensivas	56
3. METODOLOGIA	61
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	61
3.2. <i>Corpus</i> da Pesquisa.....	61
3.3. Coleta de dados.....	62
3.4. Método de Análise de dados	62
3.5. Limitações da Pesquisa	64
4. ESTUDO DE CASO.....	66
5. ANÁLISE DE RESULTADOS	68
5.1. Trabalho	69
5.2. Teletrabalho	79

5.3. Vivências de Prazer e Sofrimentos.....	98
5.4. Estratégias de defesa	113
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
7. PRODUTOS TÉCNICO	128
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	156

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema da pesquisa, o delineamento do seu problema, revelando a questão central que norteia o estudo. Além disso, é delimitado o campo de pesquisa, a sua justificativa e relevância, e finalmente, são expostos os objetivos principal e secundários que orientam a investigação.

1.1. Apresentação do tema

Dentre as crescentes transformações ocorridas no âmbito socioeconômico e político no decorrer dos últimos anos, se destaca a evolução tecnológica através do advento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Esse cenário permitiu a concepção de novas formas de trabalho, o que causou a possibilidade de realização de diversas atividades, incluindo novas práticas de gestão que provocaram uma transformação contundente nas relações laborais. É a partir desse contexto que surge o teletrabalho.

O teletrabalho apresenta-se como uma possibilidade de modernização do aparelho estatal, garantindo uma gestão mais eficiente e célere na sua prestação de serviço através da melhoria contínua do seu desempenho. Cada vez mais, o teletrabalho tem sido utilizado com sucesso, trazendo grandes vantagens tanto para a organização como também para seus servidores.

O Estado de Pandemia causado pela Covid-19 levou a maioria das Organizações Públicas a utilizarem a modalidade teletrabalho para garantir a prestação de serviços aos seus usuários, dentre elas as Universidades Públicas Federais. Com a necessidade do isolamento social, a Universidade que fará parte do estudo, adotou uma série de medidas contingenciais que permitiram o seu funcionamento para o alcance de suas atividades finalísticas.

O Teletrabalho, como nova modalidade laboral no âmbito da Universidade no pós-pandemia, enseja novas formas de interações e formas de se trabalhar nesse contexto. E assim, como qualquer outra forma de trabalho, também gera efeitos na vida pessoal e profissional das pessoas, podendo trazer em seu bojo tanto vantagens quanto desvantagens.

O aporte teórico utilizado para substanciar a pesquisa será o da Psicodinâmica do trabalho, uma abordagem que trata das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, cujo precursor foi Christophe Dejours a partir dos estudos da Psicopatologia do trabalho.

A Psicodinâmica do trabalho parte do pressuposto da subjetividade do sujeito em seu ambiente laboral, onde estará vivenciando tanto o prazer quanto o sofrimento. Porém, o grande diferencial dessa teoria é que o foco dela não está no estudo da patologia, mas sim no estado

“normal” em que se encontra o indivíduo.

Essa abordagem observou que, mesmo quando alguns indivíduos estavam submetidos a ambientes conflituosos e de muita pressão, muitas vezes não engendravam uma doença patológica. No entanto, mesmo vivenciando sofrimento, conseguiam manter um certo equilíbrio físico-mental, a partir do uso de alguns mecanismos de defesa, criando alternativas para minimizar ou transformar esse sofrimento.

Ademais, observa-se, ao longo da história, que o trabalho exerce um papel relevante na vida das pessoas. Este não é mais considerado um palco onde os sujeitos somente atuam subjetivamente, mas também imputam significados e constroem suas próprias identidades, relações e histórias de vida (Dejours, Abdoucheli, Jayet, 2011). Além disso, o trabalho pode prover tanto prazer quanto sofrimento na execução das atividades laborais dos trabalhadores em seu dia a dia (Mendes, 2007).

A pesquisa aqui apresentada contempla a percepção dessa nova modalidade de trabalho pelos servidores técnicos-administrativos de uma Universidade Pública Federal. Serão analisados aspectos objetivos e subjetivos resultantes das vivências de prazer e sofrimento dos servidores sob a ótica da teoria da Psicodinâmica do trabalho.

1.2. Apresentação do problema da pesquisa

A adoção permanente do teletrabalho no cenário pós-pandemia na Universidade teve início recente, em junho de 2023, com a implementação do piloto do sistema para execução do Plano de Gestão e Desempenho (PGD), ferramenta indispensável para execução do teletrabalho.

É importante a identificação dos aspectos relacionados aos efeitos gerados para organização e para os servidores técnicos-administrativos, observando os principais desafios e ganhos com a aplicabilidade dessa modalidade de trabalho, com enfoque na percepção do servidor.

Diante disso, a questão central abordada foi a seguinte: quais são as vivências de prazer e sofrimento no trabalho na percepção dos servidores em teletrabalho em uma Universidade Pública Federal?

1.3. Apresentação do Campo de Pesquisa, delimitações e justificativa

O âmbito de uma Universidade Pública Federal foi o objeto de estudo dessa pesquisa. O interesse em desenvolver esse estudo parte do pressuposto que este abrangeu o período de

implementação dessa modalidade laboral para os servidores técnico-administrativos que aderiram a mesma, ou seja, a partir de junho de 2023. Os resultados obtidos nesse estudo visam contribuir para o nosso conhecimento teórico e prático a respeito deste tema, identificando aspectos positivos e negativos com a sua adoção permanente pós pandemia. Por se tratar de dados sensíveis, optou-se por omitir o nome da Universidade.

A Universidade possui, 950 servidores técnicos-administrativos, de cargos ocupados em fevereiro de 2025. O *corpus* dessa pesquisa, foram os servidores técnicos-administrativos que participaram do primeiro piloto para implementação do PGD em junho e julho de 2023, o que foi constatado um universo de 205 servidores conforme pesquisa documental realizada.

A justificativa para realização desse estudo se dá pelo fato de que, no âmbito da Administração Pública, se faz necessária uma reestruturação do modo de trabalho frente aos desafios e demandas atuais, dando destaque ao cumprimento de um dos seus princípios fundamentais: a eficiência. A sociedade preza por serviços públicos rápidos e de qualidade; e a utilização das tecnologias da informação e comunicação (TICs) tem prestado sua contribuição neste processo.

Além disso, a relevância do estudo decorreu na necessidade de investigar por que uns indivíduos se adaptam perfeitamente a essa modalidade laboral e outros demonstram certa dificuldade e até relutância em utilizá-la. A partir dessa análise individual e coletiva, fica mais fácil compreender o teletrabalho de forma mais aprofundada para que se tenham contribuições práticas tanto para os servidores quanto para a organização.

Foi fundamental contemplar a percepção dessa nova modalidade de trabalho pelos servidores técnicos-administrativos da Universidade, considerando as vivências de prazer/sofrimento destes. Questões como eficiência, produtividade e qualidade de vida foram colocados em pauta. A pesquisa foi positiva para a Universidade uma vez que trouxe informações atuais sobre o teletrabalho e seu efeito para os servidores.

Do teletrabalho resulta uma relação laboral que vem sendo construída exponencialmente a partir dos últimos anos, sendo necessária a busca de resultados para análise e melhor entendimento, principalmente no contexto pós-pandêmico. Não obstante, são encontrados alguns desafios para o seu pleno funcionamento, tornando-se indispensável a utilização de algumas estratégias para aprimorar essa modalidade.

A adesão permanente dessa modalidade laboral foi algo recente no âmbito da Universidade. Daí a importância de disseminar informações sobre o teletrabalho de maneira a garantir um desempenho otimizado tanto aos servidores como para Universidade. Com as

propostas de melhoria a serem delineadas, pode-se constatar que tanto o aspecto psicológico e social como a produtividade serão tratados de forma mais efetiva pelos trabalhadores, contribuindo para a superação dos desafios que venham a surgir.

Além da melhoria proporcionada ao contexto do trabalho do teletrabalhador, o retorno a ser proporcionado à Universidade está relacionado a propiciar orientações aos teletrabalhadores para garantir uma experiência eficaz e positiva com essa modalidade de trabalho. Isso impactará na prestação de serviços a sociedade de uma maneira geral, uma vez que servidores motivados e com uma identificação organizacional proporcionará soluções mais céleres e peremptórias na execução de suas atividades.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo principal

O objetivo geral da pesquisa será identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho na percepção dos servidores em teletrabalho em uma Universidade Pública Federal.

1.4.2. Objetivos intermediários

- Identificar as principais características do teletrabalho, com ênfase na administração pública;
- Apontar as vantagens e desvantagens da adesão ao teletrabalho pelos servidores técnicos-administrativos da Universidade;
- Caracterizar o contexto do trabalho a partir dos pressupostos da Psicodinâmica do trabalho, observando a organização do trabalho, as condições do trabalho e as relações socioprofissionais no trabalho;
- Apontar as estratégias defensivas adotadas para ressignificação do sofrimento no trabalho;
- Disponibilizar orientações e informações a respeito do teletrabalho na Universidade por meio de um relatório técnico conclusivo, propondo melhorias que visem o equilíbrio físico e mental a partir da identificação das vivências dos servidores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir é apresentada uma breve revisão de literatura acerca do tema trabalho. Além disso, está seção contemplará uma contextualização sobre o teletrabalho, na qual serão abordados conceitos, a legislação focada no setor público, as vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho, suas nuances, além da apresentação de estudos que corroboram a importância que o teletrabalho vem adquirindo ao longo dos últimos anos.

Por fim, o aporte teórico a ser utilizado para este estudo será o da Psicodinâmica do trabalho, que tratará das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, observando a subjetividade do trabalhador em seu contexto de trabalho.

2.1. TRABALHO

O trabalho exerce um papel central na vida das pessoas, demandando grande parte do seu tempo dedicado a ele. Além disso, possui uma relação direta na construção da identidade individual e nas interações sociais. Ao longo do tempo passou por várias mudanças, tanto no aspecto produtivo quanto subjetivamente no seu significado e sentido (Borges; Tamayo, 2001; Kubo; Gouvêa, 2012; Navarro; Padilha, 2007; Nunes *et al.*, 2019; Oleto; Melo; Lopes, 2013; Tolfo; Piccinini, 2007).

Backes (2012) destaca que o trabalho é condição de existência do homem presente em toda sociedade e que o impacto das mudanças que atingem o mundo do trabalho reflete significamente no trabalhador, presenciando objetivamente e subjetivamente no desempenho de suas atividades, seja no seu bem-estar, nas relações interpessoais e na saúde mental.

O trabalho possui uma variedade de definições e dentre os seus entendimentos se distingue o papel que este desempenha na construção da identidade individual e social. Outrossim, o trabalho não está ligado apenas ao sentido de produzir, mas também de instituir a si próprio e se transformar resultando na sua identidade (Areosa, 2019).

Etimologicamente, a palavra “trabalho” possui uma conotação negativa em sua origem, remetendo a castigo. Deriva da palavra *tripallium* que era uma ferramenta de tortura utilizada para prender os condenados ou os animais difíceis de controlar (Nardi, 2006; Oleto; Melo; Lopes, 2013). Segundo os autores, percebe-se que o trabalho denota sofrimento e forma de punição para os indivíduos, sendo a prática do trabalho uma obrigação para o homem perante a Deus e à humanidade (Araújo; Sachuk, 2007).

Dejours (2004) ressalta que o trabalhar, no sentido humano, pressupõe os gestos, o saber-fazer, o corpo engajado, a mobilização da inteligência, a reflexão, compreensão e a forma de enfrentar situações diversas. Para o autor, o trabalho não está ligado somente ao tempo que se passa no seu ambiente físico, e sim transponde qualquer limite, mobilizando a personalidade como um todo. Portanto, não é somente uma atividade, mas também uma forma de interação social, onde o indivíduo compromete a sua subjetividade. Ao mesmo tempo que pode ter um aspecto negativo para as pessoas, também pode gerar benefícios, ficando a cargo do indivíduo fazer um equilíbrio das relações entre subjetividade, trabalho e ação.

Ao longo do tempo, percebe-se que a relação do trabalho e a realização humana estão diretamente ligadas, uma vez que o primeiro atua como agente transformador do homem sobre a natureza, além de proporcionar a sua relação com a sociedade e consigo mesmo. Assim, o trabalho tem grande relevância para o ser humano, construindo sua identidade, dando sentido a sua vida (Araújo; Sachuk, 2007).

Na perspectiva de Freud, em seu ensaio “O mal-estar na civilização” (1930), sua visão engloba o trabalho como criador de laço social, como fonte sublimatória e a repulsa naturalizada do homem ao trabalho (Freud, 1930). Ademais, Freud assevera que os seres humanos não dispensam o esforço necessário para ter o trabalho como fonte de satisfação, comparado ao que desempenham para outras formas de se sentirem satisfeitos.

Já na ótica de Mendes (1995), o trabalho tanto faz parte do mundo externo do indivíduo como também do seu próprio corpo e das interações sociais, sendo propulsor de prazer e sofrimento, dependendo do fato de seus desejos intrínsecos serem satisfeitos ou não. O sujeito se autoproduz através do trabalho, uma vez que aprimora sua criatividade e habilidades, ultrapassa as forças da natureza e conhece a si mesmo, mantendo um laço com as pessoas em sua volta (Araújo; Sachuk, 2007), o que é primordial para se manter uma aprendizagem contínua com a sociedade (Nardi, 2006).

Sob esse prisma, Oleto, Melo e Lopes (2013) também corroboram que é através do trabalho que o sujeito se reproduz, incrementa suas habilidades e imaginação, acrescentando que é fundamental para o conhecimento de si próprio e de seu papel na metamorfose da natureza.

É concebível considerar que o ato de trabalhar e o que resulta dele contribui para a descoberta e construção da identidade do sujeito, incidindo até mesmo sobre seus pensamentos e na forma que observam sua liberdade e independência (Morin, 2001).

Estudos apontam que o trabalho não tem sido reconhecido somente para o ganho

monetário, e sim também sob o espectro de realização profissional, status, estabelecimento de uma rede de contatos, dentre outros (Kubo, Gouvêa e Mantovani, 2013), sendo uma condição de suma importância para existência do homem (Rohm e Lopes, 2015). Nesse sentido, Borges e Tamayo (2001) destacam a importância do trabalho tanto sob o aspecto individual como social, garantindo também a sua subsistência e contribuindo com a formação de sua identidade.

Portanto, observamos que o trabalho abrange vários conceitos e significados, sendo notório o tempo que ocupa na vida das pessoas, sendo fonte de satisfação ou não. Ademais, o trabalho faz parte da identidade e consciência dos indivíduos (Navarro; Padilha, 2007). Por tudo isso, é relevante o entendimento mais aprofundado do sentido e significado que o trabalho tem para as pessoas.

2.1.1. Sentido e Significado do trabalho

O sentido do trabalho é evidenciado como parte da realidade social que é edificada e recriada, dialogando com fatos tanto a nível pessoal como social, que acabam afetando e orientando as condutas dos sujeitos, até mesmo as características da sociedade em um lapso de tempo da história (Oleto; Melo; Lopes, 2013). Seguindo a ótica dos autores, o trabalho é percebido com uma riqueza de sentido pessoal e coletivo, e que está acima de ser somente um meio de se autossustentar, sendo uma ferramenta na construção da identidade e subjetividade do sujeito.

Tal fato é validado também por Rohm e Lopes (2015), que destacam a função que o trabalho exerce na construção da subjetividade, dando sentido e significado para a vida das pessoas. Logo, constatamos o papel central que o trabalho tem na vida do indivíduo, demonstrando a importância que tem para ele, moldando tanto a vida profissional como pessoal (Kubo; Gouvêa, 2012; Nunes *et al.*, 2019). Antunes (2009) direciona a atenção para o fato de que uma vida repleta de sentido fora do ambiente laboral, muitas vezes é resultado do sentido que o seu próprio trabalho proporciona ao indivíduo.

Nunes *et al.* (2019) apontam que o sentido e significado do trabalho garantem o entendimento do cotidiano do trabalho através da percepção e vivências das pessoas, destacando a relevância que ambos exercem de forma positiva ou negativa na maneira que o indivíduo se relacionará com suas funções e com seus colegas de trabalho. Cabe ressaltar, que cada pessoa pode se relacionar e vivenciar o seu trabalho de forma diferente, conduzindo a maneira que desempenham suas atividades laborativas, sendo então o significado inerente a

cada ser humano.

Para Tolfo e Piccinini (2007), o significado do trabalho é a representação social das atividades laborais do trabalhador, seja individualmente quando se identifica com as tarefas; coletivamente, quando se tem um laço e um senso de pertencimento no ambiente organizacional e por fim socialmente, quando há um sentimento que o seu trabalho gera benefício para a sociedade em geral. Acrescentam ainda que, a relevância que o sujeito atribui ao trabalho na sua vida em um dado lapso de tempo está ligado ao conceito de centralidade do trabalho.

Nessa perspectiva, o significado do trabalho é discutido como um elemento cognitivo que atua tanto subjetivamente quanto socialmente, que mudará de pessoa para pessoa, uma vez que cada um atribui um significado diferente ao que se comprehende (Navarro; Padilha, 2007). Podemos depreender que o significado que o indivíduo atribui ao trabalho está ligado aos vários papéis que exercem em sua vida, estando sempre em busca do melhor entendimento desses papéis (Ilouga *et al.*, 2018).

Observa-se que o trabalho possui uma variedade de significados e sentidos para os indivíduos, que podem mudar ao longo da história, mas nunca deixa de ocupar uma função importante na sua vida, ou seja, nunca deixam de fazer sentido na vida das pessoas (Nunes *et al.*, 2019). Com o fato de o trabalho ocupar uma posição central e de influência na vida das pessoas, torna-se um desafio para as organizações entenderem o sentido que os seus trabalhadores oferecem para sua atividade laboral, pois assim estarão mais preparadas para motivar seus trabalhadores, garantido a satisfação das suas necessidades e consequentemente o aumento da sua produtividade (Morin, 2001).

Outro aspecto observado quando discutimos o significado do trabalho é que quando um número de pessoas foi perguntado se continuariam trabalhando mesmo que tivessem meios suficientes para se manterem, grande parte disse que não parariam de trabalhar. Constatou-se um sentimento inerente as pessoas, que a partir do momento que estão ativamente produzindo, se sentem mais pertencentes a sociedade, sendo o ato de trabalhar equivalente a ter um propósito de vida e não só de subsistência, mas sim também de status social e realização (Kubo; Gouvêa, 2012; Kubo; Gouvêa; Mantovani, 2013).

Quando o trabalho é pautado somente como obrigatoriedade para o sustento, ele deixa de ser visto como integrador, voltado para criação e autoconhecimento individual e social, assumindo então a característica de alienação, ou seja, o homem visa apenas a produção e ao consumo. Tal fato influencia negativamente a construção da autoidentidade e de significados positivos no ato de labor (Tolfo; Piccinini, 2007).

Outro ponto de destaque quando se discute sobre trabalho, é o papel subjetivo existente nesse campo, que perpassa por toda história e contexto socioeconômicos diferentes. A construção da relação subjetividade e trabalho se dá com a quebra de padrões, dualidades sejam essas entre o indivíduo e coletivo, o subjetivo e objetivo ou interno e externo. Visa-se incrementar a interpretação dos processos mentais subjetivos (Nardi, 2006).

Ainda no entendimento do autor, as vivências subjetivas no trabalho englobam as ações, os pensamentos e os sentimentos individuais em certo tempo, que pode ser longo ou curto, e ainda envolve vários elementos, valores e necessidades. Certamente, a conexão subjetividade e trabalho se modifica ao longo do tempo, se diferenciam quando examinamos a relação do cidadão e escravo na Grécia, do Feudalismo, do servo da Idade Média, do operário de fábrica no fordismo ou ainda trabalhadores de *start-up* na contemporaneidade.

As relações de trabalho têm sido impactadas ao longo do tempo devido às mudanças presentes no contexto trabalhista e no ambiente socioeconômico e cultural presentes em cada momento. Concomitantemente altera-se também o sentido que o sujeito imputa ao trabalho, desencadeando novas percepções, ações, formas de atuar e refletir a sua conduta (Araújo; Sachuk, 2007). Dessa forma, será apontado algumas dessas mudanças no mundo do trabalho, sendo que é no século XIX que se solidifica a ideologia do trabalho (Nardi, 2006).

2.1.2. Uma breve contextualização das principais transformações na esfera do trabalho

A partir da Idade Média, o trabalho começa a se modificar, abandonando um sistema livre e organizado que era voltado somente para subsistência (Araújo; Sachuk, 2007), abrindo espaço para o feudalismo que era definido por camadas sociais dividindo assim o trabalho entre elas (Rohm; Lopes, 2015).

Adiante, o trabalho passa a contar com uma característica que envolve mais habilidade e se torna mais exímio, abrindo espaço para o artesão que utilizava seus próprios instrumentos para a criação do seu produto. Findo esse período, o próximo acontecimento que impacta o mundo do trabalho é a Revolução Industrial. Entremes, o trabalho deixa de ser instrumentado manualmente e adentra no uso de máquinas com novos processos de trabalho, abrindo as portas para o capitalismo (Rohm; Lopes, 2015).

Os autores evidenciam que, com o surgimento da burguesia e do sistema capitalista, o trabalho oriundo dos indivíduos não é mais o resultado dos seus próprios meios de produção, e que para manter o seu sustento é preciso vender sua força de trabalho.

Sinteticamente, a era moderna perpassa por três fases evolutivas em termos tecnológicos, a primeira ocorreu com a invenção da máquina a vapor no século XVIII; a segunda contou com o advento da energia elétrica e finalmente a terceira e mais recente envolve a revolução industrial do século XX, a automação e a computação (Albornoz, 1994). No decorrer do tempo, observou-se que novos modelos de sistema de produção com novas concepções e processos de trabalho, emergiram impactando as relações de trabalho existentes em cada período, dentre eles o taylorismo, o fordismo e o toyotismo.

O taylorismo trata da organização científica do trabalho a partir do final do século XIX, tendo sido elaborado pelo engenheiro Frederic W. Taylor. Partia do pressuposto de que o trabalhador era lento e ocioso em suas atividades, o que afetava o incremento da produção, prejudicando a todos envolvidos no processo (Facas, 2009).

Nardi (2006) aponta que o taylorismo tinha como principal característica a intensa rotina de trabalho, onde se buscava suprimir todos os movimentos considerados sem utilidade, adaptando os instrumentos de trabalho à tarefa em si, mitigando assim a subjetividade do trabalhador a partir do rígido controle do corpo deixando de lado a sua mente, impedindo sua capacidade de pensar (Lancman; Uchida, 2003).

O sujeito passa a ser reconhecido e valorizado por sua produtividade, introduz-se nesse contexto o estudo dos tempos e movimentos, onde as atividades são fracionadas e padronizadas (Sousa; Santos, 2016). Além disso, há a preocupação com o aprimoramento dos métodos e organização das atividades laborais, sobressaindo a divisão do trabalho entre níveis hierárquicos nas fábricas (Navarro; Padilha, 2007).

No início do século XX, Henry Ford cunhou uma contribuição complementar de processo de trabalho, introduzindo a produção em massa, através de uma linha de montagem com a utilização de uma esteira elétrica. Esse método proporcionava uma produção contínua, com a minimização de tempo inutilizado, o que intensificava a cadência do trabalho para os indivíduos (Ribeiro, 2015).

Constata-se que o fordismo se baseia na racionalização científica do taylorismo, com o acréscimo de novos métodos de trabalho, fazendo com que o trabalho chegassem para o indivíduo, aumentando a produtividade da fábrica (Navarro; Padilha, 2007; Ribeiro, 2015). No entanto, a autonomia e criatividade do trabalhador foi mitigada (Rohm; Lopes, 2015).

O fordismo mantém o controle intensivo sobre as atividades laborais, o trabalho em parcelas e mantém a distância do trabalho concebido e executado na fábrica (Antunes, 1995; Nardi, 2006; Ribeiro, 2015). As diferenças entre ambos os modelos residem no fato de que o

fordismo trouxe uma estratégia mais sistêmica com uma maior mecanização do processo de trabalho, através da produção em série, fazendo uso da esteira rolante através da sua linha de montagem (Facas, 2009).

Os modelos taylorista-fordista implicam ao trabalhador condições menos favoráveis, onde o trabalho é duro, monótono e repetitivo, com condições físicas insalubres, com um controle intensificado e rígido. O que interessava para ambos os modelos era o corpo do trabalhador e sua capacidade de produzir mantendo a cadência das atividades, diluindo o aspecto subjetivo do trabalho para o indivíduo (Nardi, 2006).

A partir dos anos 1970, o modelo taylorista/fordista começa a decair, entrando em uma crise estrutural (Navarro; Padilha, 2007). Gradualmente, diversos fatores contribuíram para esse esgotamento, como por exemplo, a necessidade de maior flexibilização e respostas mais céleres ao consumidor, a globalização e o surgimento de novas tecnologias e modelos de gestão (Araújo; Sachuk, 2007). Buscava-se a redução de custos, produtos variados, e a qualidade dos produtos e serviços, sendo necessário assim o investimento tecnológico (Navarro; Padilha, 2007), abrindo caminho para um novo modelo exigido pela reestruturação produtiva do contexto, cujo principal elemento era a flexibilidade do capital, da produção e do processo de trabalho (Facas, 2009).

O toyotismo surge nas últimas décadas do século XX, com um novo formato de processo produtivo, mais ligado à flexibilidade do capital e à reestruturação produtiva. Esse modelo nasceu na fábrica da Toyota, no Japão, e se expandiu rapidamente para outras organizações (Santos; Sousa, 2016).

Nesse modelo de organização de trabalho, o processo de trabalho está diretamente ligado à produção contínua, e diferente do taylorismo e do fordismo, sua ênfase é voltada para a produção em série, com uma maior variedade de produtos e baixo custo, trazendo em seu cerne conceitos como o *Just in time*, os círculos de controle de qualidade e o kanban (Ribeiro, 2015). Apresentava como característica uma produção flexível e concisa, o que exigia um novo perfil de trabalhador (Rohm; Lopes, 2015).

Consubstanciando essa mesma perspectiva, Antunes (2004) destaca o elemento subjetivo que passa a existir na produção, no qual observa-se o incremento do interesse em indivíduos com maior conhecimento intelectual, com raciocínio lógico e competência de interação social (Santos; Sousa, 2016), ou seja, um trabalhador mais qualificado e polivalente (Navarro; Padilha, 2007). Em contrapartida, muitos estudos apontam que essa qualificação do trabalhador traz em seu âmago uma sobrecarga de trabalho para o indivíduo (Navarro; Padilha,

2007).

A partir dos anos 1990, as organizações passam a contar com menos níveis hierárquicos, tem-se o incremento da terceirização, a flexibilidade e a inovação fazem parte de seu contexto (Nardi, 2006). Santos e Sousa (2016) assinalam que o contexto de trabalho com essa característica de flexibilização tão eminentemente influencia tanto as atividades laborativas como a vida pessoal dos trabalhadores.

Todas essas transformações ocorridas ao longo dos anos influenciaram diretamente o contexto do trabalho, o trabalhador em si e as relações sociais (Rohm; Lopes, 2015). Os autores ainda evidenciam um possível deslocamento do significado do trabalho na atualidade, onde esse é visto como algo obrigatório para o sujeito, seja para garantir o seu status social, o seu nível de renda ou o seu nível de consumo, assegurando o seu lugar ativo na sociedade.

Observamos que a cada modelo de organização do trabalho, o trabalhador sempre era mais exigido, seja em busca de novos aprendizados, seja para adaptação a novos contextos de trabalho, onde essas mudanças impactaram diretamente nas relações de trabalho no decorrer do tempo (Rohm; Lopes, 2015). É notório que mesmo diante de todas essas transformações, a centralidade do trabalho se mantém na vida das pessoas, com o seu papel na construção da sua identidade e no seu relacionamento social (Nardi, 2006).

2.2. TELETRABALHO

Ao longo dos tempos, as relações de trabalho vêm passando por constantes transformações. Novas configurações surgem pautando a concepção laborativa das pessoas e uma reestruturação de processos e estruturas, que exigem um atendimento eficaz das demandas atuais. É nesse âmbito que se insere o teletrabalho, uma modalidade que vem ganhando destaque nesses últimos anos.

Um fator determinante para essas mudanças significativas no decorrer do tempo diz respeito à evolução tecnológica. A tecnologia da informação e comunicação (TIC) estabeleceu profundas mudanças mundiais que impactaram diretamente na determinação dos métodos de trabalho e nas formas de relações humanas na sociedade. A sua evolução ocorreu a partir dos anos de 1970, fazendo emergir um novo paradigma social, proporcionando melhorias para toda população, no que diz respeito, principalmente à comodidade e solução de problemas habituais (Takano *et al.*, 2020).

Bridi e Lima (2018) substanciam as transformações no ambiente de trabalho

ocasionadas pelo avanço tecnológico:

Não há dúvidas sobre as grandes mudanças que se processaram nas maneiras de trabalhar, produzir e viver ocorridas com o advento da revolução informacional ou da chamada revolução tecnológica, cujo marco temporal data os anos de 1970. Essa revolução encontra-se centrada no computador e nas possibilidades advindas de seu uso na comunicação, na produção e no conjunto das relações sociais individuais e coletivas, locais e globais. As inovações permitiram a emergência de novos espaços de acumulação, aonde os atores se deslocam pelo mundo globalizado em busca de realizações de lucratividade. Os ambientes virtuais aguilleam novos negócios, novos modos de trabalhar e de viver (Bridi; Lima, 2018, p. 11).

A partir dessa nova realidade e das demandas pautadas pelas TICs, é que o trabalho à distância emergiu como uma nova alternativa de adaptação a esse contexto, proporcionando uma reformulação cultural na sua prática (Takano *et al.*, 2020). É nesse cenário de inovações tecnológicas que o teletrabalho é evidenciado.

Fincato e Lemonje (2019) também destacam a importância das TICs na era da informação, atribuindo sua contribuição para a expansão da modalidade de teletrabalho, uma vez que são observados problemas de mobilidade urbana, bem como o desenvolvimento de medidas necessárias para diminuir os impactos ao meio ambiente. A sociedade vem se transformando ao longo desses anos, tendo a tecnologia exercido um papel fundamental no meio social, tornando o seu uso parte do cotidiano das pessoas (Takano *et al.*, 2020).

Sob a perspectiva de Mendes, Oliveira e Veiga (2020) o desenvolvimento tecnológico, no que tange ao trabalho remoto, objetivou impulsionar e criar ferramentas para que o trabalhador seja capaz de desenvolver o seu trabalho de forma mais amena, criativa e inovadora, sob novas perspectivas.

O teletrabalho surge como ferramenta para organizações que buscam flexibilizar suas rotinas, repensando o seu modo de trabalho para enfrentar mudanças que surgem constantemente (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Ainda segundo os autores, há alterações no tradicional modelo de trabalho nas Organizações, e sendo assim, o teletrabalho ganha propulsão nesse contexto, tanto no que se refere à estratégia da organização quanto aos efeitos sobre os trabalhadores.

É notório que a popularização das TICs propiciou ao trabalhador a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, tornando essa modalidade cada vez mais acessível e atrativa, tratando-se de uma nova organização do trabalho, onde há a tendência de as atividades laborais utilizarem recursos telemáticos sem a necessidade do deslocamento do trabalhador (Rocha; Amador, 2018). Esse fato também é corroborado por Leite e Lemos (2021) que dizem que a

necessidade da presença física do trabalhador é mitigada devido às diversas tecnologias disponíveis, possibilitando o seu desempenho em qualquer lugar.

Nesse viés, Oliveira e Tourinho (2020) citam que a quarta revolução tecnológica é baseada na implementação de tecnologias mais sofisticadas que se tornaram mais acessíveis à população, criando uma sociedade interligada à economia global e à era digital, ocorrendo a adaptação do ser humano às novas metodologias sociais, que permeia do físico para o virtual, estando inserido assim, o teletrabalho.

A aplicação das TICs é bem abrangente ao oferecer ferramentas que tornam a experiência do trabalho mais eficiente e com resultados substanciais para todos os atores envolvidos nas atividades. A globalização vem modificando o cenário mundial com a revolução das TICs formando uma sociedade informacional, alterando o *modus operandi* do trabalho, originando novas modalidades laborais (Busnello; Palma, 2018). O teletrabalho está inserido nas atuais relações de trabalho, consistindo em uma alternativa tanto para os trabalhadores como para as organizações, que vem a proporcionar novas práticas laborativas diferente das convencionais (Taschetto; Froehlich, 2019).

Vários outros autores também destacam o papel que a tecnologia assumiu para alavancar a modalidade de teletrabalho, como Araújo *et al.* (2019) que destacam que a partir das mudanças que acompanham a sociedade novas relações de trabalho tem surgido; Haubrich e Foechlich (2020) que afirmaram que o avanço da tecnologia permitiu maior flexibilidade, com a distribuição da carga horária ou a localização geográfica para execução das atividades; além de Machado e Toledo (2022); Nohara *et al.* (2010); Paixão Júnior (2021); e Sousa e Klein (2021), todos destacam a influência digital para o surgimento de novos parâmetros de trabalho.

No contexto das instituições públicas, as inovações tecnológicas são uma ferramenta indispensável para modernização da Administração Pública, acarretando mudanças importantes no seu âmbito, inclusive com o uso de novas maneiras de se trabalhar, objetivando redução de custo, aumento de produtividade e serviços de qualidade (Oliveira; Pantoja, 2020). Assim, podemos inferir que a evolução da tecnologia fez com que as organizações buscassem atingir cada vez mais um maior nível de eficiência, flexibilidade e rapidez, insurgindo assim o teletrabalho como nova modalidade de trabalho (Barbosa; Maranhão; Pereira, 2015).

Com base nessa nova conjuntura propiciado pelas TICs, onde identificamos esse movimento que as popularizou e as democratizou no mundo pautado pela globalização, o teletrabalho assume um papel mais tangível de relação laboral, modernizando o escopo do trabalho, culminando em novos perfis de trabalhador e Organizações. É importante ressaltar

que o teletrabalho não é necessariamente um novo conceito, tendo já sido objeto de estudo no que diz respeito ao impacto no tráfego, na distância do local de trabalho, na melhoria das condições ambientais (Veloso; Costa; Abrantes, 2022).

O trabalho à distância tem ocorrências desde 1950, principalmente entre os anos de 1950 e 1970, onde o trabalho era executado em casa, seja na produção de vestuário, têxteis e calçados, seja em trabalhos envolvendo materiais elétricos (Rocha; Amador, 2018). Ainda segundo os autores, a partir do ano de 1970, é que passa a ser menos vinculado à produção industrial e inicia a sua ligação aos primeiros usos das TICs.

A crise energética ocasionada pelo petróleo na época impulsionou o interesse por essa modalidade de trabalho, além disso, as TICs também se tornaram mais acessíveis e populares, com o surgimento da telemática. Esses fatores ocasionaram várias experiências de teletrabalho com o objetivo de redução do deslocamento casa-trabalho e vice-versa (Rocha; Amador, 2018). Nesse sentido, Haubrich e Froehlich (2020) também indicam que essa estratégia foi utilizada principalmente para mitigar os problemas de trânsito, alternando a forma de execução do trabalho, porém mantendo o vínculo organizacional.

Cumpre destacar que Kugelmass (1996) aduz que existem indicadores que apontam o surgimento desse formato de trabalho nos Estados Unidos no ano de 1857, com a companhia Estrada de Ferro Penn, onde se utilizava o sistema de telegrafo para se comunicar e gerenciar os trabalhadores que se encontravam distantes no escritório central da empresa (Oliveira; Pantoja, 2018). Porém, o termo *telecommuting* ou *home-office*, foi apresentado primeiramente por Jack Nilles (Fincato; Lemonje, 2019; Filardi; Castro; Zanini, 2018), quando este desenvolveu um trabalho especificamente remoto para a National Aeronautics and Space Administration (NASA) (Veloso; Costa; Abrantes, 2022).

Na literatura, existem uma série de conceitos sobre o teletrabalho, tendo sido abordado por diversos autores nesses últimos anos. Ferreira e Aguilera (2021) conceitua o teletrabalho como uma modalidade de trabalho que faz uso intensivo das TICs, que possibilita que o trabalho seja realizado extramuros empresariais, ou seja, realizado à distância, podendo ser executado em qualquer lugar.

Nesse viés, Oliveira e Tourinho (2020) enfatizam que o teletrabalho é o labor que é executado fora da organização, a partir da utilização das TICs, destacando o fato de que mesmo estando fora das dependências do empregador, a subordinação não pode ser descaracterizada e deve estar pautada na relação trabalhador e empregador.

Segundo Nilles (1997), o teletrabalho é caracterizado pelo fato de conduzir o trabalho

até os trabalhadores, abarcando as atividades que são realizadas com frequência fora da sede da empresa, evitando assim, o deslocamento do trabalhador (Oliveira; Pantoja, 2018). A realização do teletrabalho não se limita apenas à utilização do computador, é uma modalidade de trabalho que deve ser direcionada para algumas tarefas específicas, que sejam mais descentralizadas, seja por fundamento técnico, organizacional ou humanos (Busnello; Palma, 2018).

Taschetto e Froehlich (2019) apontam uma outra definição do contexto do teletrabalho, onde este se caracteriza como um trabalho flexível, onde a evolução da tecnologia e o uso contínuo da internet foram essenciais para o desenvolvimento dessa nova maneira de se trabalhar, tanto para a organização, quanto para os trabalhadores.

No contexto do setor público, o teletrabalho consiste em uma forma laborativa que é realizada remotamente, que não seja no âmbito das instituições públicas, através da utilização das TICs, e que não configure como trabalho externo (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Fica evidenciado que o teletrabalho possui uma diversidade de conceitos e definições, que muitas vezes, são similares entre si. A seguir, a fim de facilitar a apresentação e compreensão de todas essas concepções, foi elaborado sob a perspectiva de diferentes autores, o quadro abaixo.

Quadro 1 – Conceitos de teletrabalho.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Taschetto e Froehlich (2019)	O trabalho à distância é o ponto central da definição de teletrabalho. O teletrabalhador desenvolve suas atividades em casa em vez do escritório.
Conegiani e Silva (2018)	O teletrabalho, no que concerne com a flexibilização do modo de execução do trabalho, juntamente com o autocontrole do seu próprio trabalho, resulta em relações diretas, rompendo os limites da distância.
Vieira (2020, p. 98)	“Teletrabalho pode ser conceituado como um modelo de realização de uma atividade, ou conjunto de atividades, em ambiente virtual, distinto do ambiente físico da organização, de modo regular, valendo-se de meios exclusivamente telemáticos, com o estabelecimento de metas pactuadas, definidas em Plano de Trabalho Individual”.
Araújo <i>et al.</i> (2019, p. 136)	“O teletrabalho consiste na realização das tarefas desempenhadas pelo funcionário em local distinto da sede da empresa e em horário flexível e estabelecido pelo próprio funcionário, estando diretamente relacionado com o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a fim de cumprir tarefas já estabelecidas pelos seus gestores”.
Nohara <i>et al.</i> (2010)	O teletrabalho consiste em uma inovação organizacional que dissipa a noção de espaço e tempo, onde o local de trabalho pode ser exercido por meio virtuais em qualquer localização, proporcionando fluidez para os limites geográficos.
Paixão Júnior (2021, p. 136)	“O teletrabalho é uma modalidade de relação de trabalho submetida ou não à subordinação do empregado ao empregador cuja presença física do trabalhador é dispensada”.
Andrade, Pantoja e Figueira (2020)	Teletrabalho é um modo de flexibilizar a força de trabalho, com a utilização das TICs, que conta com diversos aspectos que interferem no

Continua

	Continuação
	desdobramento das atividades organizacionais.
Trindade, Barbosa (2021, p.4)	“O teletrabalho, de forma genérica, diz respeito a uma forma contemporânea de trabalho que tem como ponto central de seu discurso a característica de ser mais flexível, seja em relação ao local, ao controle, à organização ou às regras”.
Almeida <i>et al.</i> (2022)	O teletrabalho constitui-se em um trabalho flexível, concebido pela evolução das TICs, que vem se desenvolvendo e ampliando no contexto organizacional, seja no setor público ou privado.
Hoffmann (2014, p.90)	“O teletrabalho pode ser conceituado como a modalidade de prestação de serviços por meio da qual o trabalhador, conectado direta ou indiretamente com o seu empregador através de instrumentos de trabalho que permitem a transmissão de dados, textos, sons e imagens, presta-lhe serviços a partir do seu próprio domicílio ou de qualquer outro local que não o posto de trabalho tradicional”.
Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2013, p. 12)	Trabalho executado voluntariamente por um empregado a distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora ou em locais distintos pertencentes a uma mesma instituição, utilizando o apoio e as facilidades das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir dos conceitos apresentados, pode-se constatar que o teletrabalho é uma modalidade laboral, executado à distância, em ambiente físico distinto do local de trabalho tradicional, através da utilização das TICs, tendo como umas das principais características a flexibilidade.

Essa modalidade de trabalho como observado, vem ao longo dos anos se desenvolvendo, como apontado por Taschetto e Froehlich (2019) que o consideram um fenômeno que cresce a cada dia com as constantes mudanças tecnológicas e que engloba as relações pessoais pautadas no dia a dia. Percebe-se uma busca para quebrar dois paradigmas do trabalho, são eles: o local de execução das atividades e o horário fixo de trabalho (Leite; Lemos, 2021).

Melo *et al.* (2022) em contrapartida, ressaltam que o teletrabalho não deve ser tratado somente pela questão da flexibilidade pautada pelo uso da telemática, mas também deve se expandir levando em consideração a demanda dos teletrabalhadores, organização e sociedade em conjunto.

Embora o teletrabalho tenha se expandido ao longo dos anos, ainda era algo bem embrionário no Brasil. Um advento recente acelerou a colocação do tema teletrabalho no debate sobre as novas formas de trabalho e sua implantação se propagou mundialmente. Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde decretou estado de pandemia em relação ao Covid-19, sendo necessárias medidas de isolamento em todo o mundo. É nesse contexto que a modalidade também se fortaleceu na Administração Pública no Brasil.

2.2.1. Teletrabalho na Administração Pública Brasileira

O setor público brasileiro tem cada vez mais contado com um incremento da demanda por serviços mais céleres e de qualidade, suplantando a burocracia excessiva, a fim de modernizar o aparato da Administração Pública (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). Nessa perspectiva, os autores citam que teletrabalho é uma forma de reorganizar o trabalho na esfera pública, possibilitando uma flexibilização do trabalho e a redução dos custos institucionais, promovendo uma descentralização dos serviços públicos.

Oliveira e Pantoja (2020), nessa mesma linha de pensamento, mencionam que as organizações públicas vêm sofrendo mudanças na busca da melhoria dos serviços prestados, onde requisita-se que o governo seja menos burocrático, mais qualificado, focando na governança por resultados, mesmo com imposição da redução do seu orçamento.

Por conseguinte, o teletrabalho foi adotado no setor público com o intuito de renovar os seus arranjos de trabalho, a fim de ajustar o desenho do trabalho com as demandas públicas, oferecendo um serviço de maior excelência à sociedade, como por exemplo, através da flexibilização das atividades laborais (Enes *et al.*, 2021).

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) ratificam o teletrabalho como estratégia de inovação com o uso da tecnologia para alcance de serviços de maior qualidade, acrescentando o fato da criação de uma nova estrutura organizacional destacando as funções gerenciais e a competência dos servidores que o executem.

Conforme citado anteriormente, o ano de 2020 foi acometido por uma crise sanitária mundial causada pela pandemia da Covid-19 que impôs a adesão ao trabalho remoto como alternativa para manter a rotina e o desempenho das organizações. Enes *et al.* (2021) denotam que esse período ficou caracterizado com grandes rupturas e transformações, impondo uma resposta rápida por parte da população, tendo que formatar todo o comportamento e relacionamento entre as pessoas, impactando inclusive nas relações laborais.

As relações de trabalhos precisaram passar por reformulação imediata, e medidas tiveram que ser tomadas em virtude da COVID-19 que impôs o isolamento social, sendo o teletrabalho uma solução para muitas organizações, o que não deixou de culminar diversos desafios nesse período de adaptação (Losekann; Mourão, 2020), tendo essa modalidade de trabalho sido utilizado também no âmbito do setor público (Leite; Lemos, 2021).

Cumpre salientar que o teletrabalho não é uma prática nova, já era visto e utilizado como uma forma de relação trabalhista em algumas organizações, mas era algo bem incipiente face

ao surgimento do novo cenário de atendimento à crise emergencial. Diversos autores concordam que a pandemia foi ponto crucial para que o teletrabalho se propagasse de forma acelerada aqui no Brasil, o que é demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Contexto pandêmico

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	CONTEXTO PANDÊMICO
Vieira (2020)	Teletrabalho no setor público: estabelecendo os vínculos para o melhor aproveitamento dos seus benefícios.	A pandemia acelerou a transição para o mundo digital, com a utilização massiva dos meios telemáticos para cumprir as medidas de isolamento social.
Machado e Toledo (2022)	Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro.	A adoção do teletrabalho foi necessária para continuidade das atividades organizacionais, resultando assim na multiplicação das experiências remotas, denotando a atenção a essa modalidade de trabalho, tanto sob o olhar das organizações como também para o campo da pesquisa sobre o tema.
Aguiar et al. (2022, p. 838)	O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar.	“Com o advento da pandemia da COVID-19, seguindo as tendências de maior flexibilidade do trabalho e das relações inerentes, ele invade de forma disruptiva e intensa o ambiente familiar, evidenciando o interesse e a relevância de aprofundamento dos impactos desse processo sobre a relação profissional-trabalho-organizações”.
Costa, Vargas e Battistella (2021)	A saúde na percepção do servidor técnico-administrativo em educação durante a experiência do trabalho remoto.	As organizações precisaram se adequar a esse novo cenário, para que os serviços à população não fossem descontinuados, principalmente as organizações que não estavam preparadas para o trabalho de forma remota.
Sousa e Klein (2021, p. 3)	Intuições e táticas no cotidiano de mulheres servidoras públicas durante o trabalho remoto.	“A Covid-19 é vista como um exemplo de choque exógeno que incentiva as empresas utilizarem mecanismos tecnológicos para a execução do trabalho administrativo, motivando uma mudança na instituição trabalho. Ainda, é notado o impacto nas relações e no comportamento dos indivíduos no interior das organizações e na sua capacidade de modificação e institucionalização de uma nova realidade”.
Costa, Castro e Valadão (2022)	Pandemia e a Institucionalização do Home Office: os desafios da cultura organizacional diante dos novos modelos de trabalho.	A pandemia do coronavírus fez com que diversas empresas fizessem uso do teletrabalho, objetivando redução de custos e competitividade, como também devido ao contingenciamento dos aspectos sanitários.
Oliveira e Rowe (2022)	Teletrabalho e Pandemia: Passado, Presente e Futuro.	Inúmeros desafios surgiram com a pandemia de Covid-19, sendo necessário modificações nos contextos de trabalho e na maneira de produzir, sendo o teletrabalho apresentado como uma opção altamente viável.
Almeida et al. (2022)	Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: Quais as Contribuições da Pesquisa Brasileira em Administração?	O teletrabalho foi a solução para garantir o distanciamento social e a continuidade na prestação de serviços, se destacando na pandemia, sendo alcado como uma alternativa de se trabalhar nesse contexto.
Cardoso et al. (2023)	Relações entre Produtividade, Satisfação no Trabalho, Equilíbrio entre Vida	A pandemia modificou o cotidiano das pessoas seja no contexto social, econômico ou político, Continua

	Pessoal-Profissional e Estresse no Home-Office	Continuação ocasionando uma evolução em processos digitais.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Indubitavelmente, a pandemia ocasionada pelo vírus da COVID-19 acarretou uma série de transformações na forma de execução do trabalho (Enes *et al.*, 2021; Losekann; Mourão, 2020), com a necessidade do distanciamento social (Farias; Carvalho; Gomes, 2021) impactando toda rotina laboral (Jeronimo; Carvalho; Soares, 2022; Matos; Motta; Santos, 2023). Para Paixão Júnior (2021) a Covid-19 funcionou como um catalizador do teletrabalho nos dias atuais.

Embora o teletrabalho tenha ocorrido compulsoriamente durante a pandemia, foi uma modalidade vital tanto para o setor público como para o privado, o que demonstrou todo o seu potencial para implementação nas organizações (Vieira, 2020). Enes *et al.* (2021) acrescenta ainda, que essa forma de se trabalhar tendo feito parte do cotidiano das pessoas, fomentou uma reflexão quanto ao fato da sua adesão permanente, trazendo para pauta questões como mudanças na gestão do desempenho e na gestão por competências, por exemplo.

No âmbito da Administração Pública, o teletrabalho tem estado presente há alguns anos, o que já suscitava discussões no ambiente acadêmico e institucional, englobando aspectos conceituais e fatores intervenientes ao teletrabalho (Andrade; Pantoja; Figueira, 2020). Todavia, não tão diferente quanto à esfera privada, a pandemia impactou diretamente no funcionamento das organizações públicas, que se viu obrigada a adotar uma série de medidas protetivas que garantisse o funcionamento da máquina pública e, consequentemente, a prestação de serviços à sociedade, tendo assim adotado o teletrabalho como modalidade de trabalho.

A partir daí, o teletrabalho veio se concretizando até os dias atuais, com várias instituições públicas aderindo como mais uma forma de execução de trabalho. Vieira (2020) declara que o teletrabalho pode ser integral ou híbrido (parcial), onde o desempenho é avaliado por metas e resultados, caracterizando o cumprimento da jornada de trabalho.

Tendo em vista a sua utilização no setor público, vários instrumentos normativos foram decretados a fim de estabelecer e fornecer orientações quanto a essa modalidade laboral (Costa; Vargas; Battistella, 2021), uma vez que se destacou como estratégia de atuação (Figueiredo *et al.*, 2021), o que demanda várias alterações nos quesitos administrativos de uma organização (Nohara *et al.*, 2010).

2.2.1.1 Legislação

Entrementes, com a imposição da pandemia da Covid-19, fez-se necessária a utilização do teletrabalho viabilizado por diversas ferramentas das TICs, como por exemplo: sistemas de gestão digitais, certificação digital, meios telemáticos de comunicação, dentre outros.

O marco significativo a respeito da normatização do teletrabalho nas relações trabalhistas é a Lei nº 13.467 de 13 de junho de 2017, que regulamentou o teletrabalho no Brasil, alterando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Lei nº 13.467/2017, em seu artigo 75-B, define teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Brasil, 2017).

Com relação à fundamentação legal no âmbito da Administração Pública, a primeira regulamentação decorrente do estado da pandemia foi o Decreto Legislativo nº 06 publicado em 20 de março de 2020 que instituiu o estado de calamidade em razão da pandemia de Covid-19.

Em virtude do estado de calamidade, foi publicada a Instrução Normativa (IN) nº 65 em 30 de julho de 2020, que estabeleceu regras, orientações, critérios e procedimentos gerais para a aplicabilidade do teletrabalho, opção de execução de trabalho fora do ambiente da repartição pública. Ela nos traz mais uma definição de teletrabalho, a saber:

Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (Brasil, 2020, Art. 3)

Com isso, vários órgãos, inclusive as Universidades Públcas, por meio de resoluções, portarias ou outro instrumento legal, aderiram ao teletrabalho como modalidade laboral, preservando assim a efetividade, eficiência e eficácia no cumprimento de suas políticas e prestação dos serviços públicos. A Instrução Normativa nº 65/2020 incluiu também novas orientações acerca da implementação do Programa de Gestão, instrumento imprescindível para a manutenção do regime de teletrabalho.

Com o término da situação de emergência pública, foi instituída a Instrução Normativa nº 36 de 05 de maio de 2022 que estabelece o retorno dos servidores e funcionários públicos

do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Destaca-se em seu artigo 2º a permissão da continuidade ou execução de atividades em regime não presencial, com a utilização do programa de gestão.

Posteriormente, em maio de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.072, com efeitos a partir de 01 de junho de 2022, que dispõe do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Logo em seu artigo 1º, parágrafo único, diz que o PGD é “o instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022).

Já em julho de 2023 foi publicada a IN 24/2023 que estabelece orientações, critérios e procedimentos para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, ou seja, traz novas regras para utilização do PGD, cujo foco é a gestão por resultados.

2.2.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

O teletrabalho tem se tornado cada vez mais aderente e se solidificou como mais uma modalidade de trabalho, sendo assim, apresenta em seu cerne tanto pontos positivos como negativos, seja para a organização seja para o trabalhador. É importante destacar que na literatura há divergências de percepção sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, fazendo-se necessário o seu apontamento.

No que tange às vantagens, vários autores citam como benefício o não deslocamento até a sede do trabalho, como é o caso de Fincato e Lemonje (2019), que ainda acrescenta a esse fato, o benefício sob ponto de vista social e do meio ambiente, com a diminuição do tráfego e consequentemente, a diminuição do uso de combustíveis fósseis e a poluição do ar.

A possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, desempenhando suas atividades de forma contínua, sem a necessidade de se deslocar até a organização, permite ao trabalhador que aproveite mais tempo com sua família (Ferreira; Aguilera, 2021). Outros autores corroboram com essa questão do deslocamento, enfatizando como benesses, a redução do tráfego viário, gastos da sociedade (Nohara, 2010) e gastos com locomoção (Paixão Júnior, 2021).

Outros aspectos elencados por Cardoso *et al.* (2023) nesse contexto é a mitigação dos problemas de transporte, a diminuição do tempo perdido em congestionamento e consequentemente a diminuição do estresse no trânsito, além da diminuição da mobilidade

urbana com menos pessoas circulando nas vias públicas. Outros estudos também substanciam esses fatores destacando a diminuição do fluxo de trânsito, dos gastos em infraestruturas das vias, além da contribuição com a diminuição da poluição emitida pelos veículos. (Barbosa; Maranhão; Pereira, 2015).

Um outro benefício encontrado na literatura diz respeito à melhoria da qualidade de vida do trabalhador. O teletrabalho contribui para o equilíbrio da vida profissional e pessoal, gerando bem-estar e assim um aumento da satisfação com a execução das tarefas em seu trabalho (Cardoso *et al.*, 2023), proporcionando assim, um enriquecimento em sua qualidade de vida (Oliveira; Silva, 2023).

Em adição às vantagens, a autonomia e a flexibilidade são outros aspectos apontados por vários autores. Taschetto e Froehlich (2019) assinalam que a escolha do seu local de labor é viabilizada pela autonomia, resultando na flexibilização do horário de trabalho.

O teletrabalho fornece ao trabalhador a liberdade de escolher o seu local de trabalho, nos horários que consideram mais produtivos (Tose *et al.*, 2009), resultando na administração do seu tempo da forma que é mais eficaz para ele, trabalhando pela hierarquia de prioridades, colaborando para a organização da sua vida particular e profissional (Cardoso *et al.*, 2023), também mencionado por Paixão Júnior (2021), Matos, Motta e Santos (2023) e Lemos e Scherer (2021) em suas pesquisas.

Através do teletrabalho também é possível ao teletrabalhador incrementar sua produtividade, o que remete à um benefício para a própria organização, que abrange um foco maior nas tarefas e menos interrupções por parte de colegas de trabalho, sendo assim o teletrabalhador é mais eficiente na execução de suas atividades (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Ainda segundo os autores, há uma menor rotatividade por parte dos trabalhadores que aderem essa modalidade de trabalho.

Ainda sob o ponto de vista organizacional, são elencados como pontos positivos o incremento da produtividade, a diminuição dos custos organizacionais, disseminação da qualidade de vida do trabalho e também contribui para a boa imagem da organização (Oliveira; Pantoja, 2018). Oliveira e Tourinho (2020) também mencionam a redução de custos como vantagem, acrescentando a execução de atividades com mais celeridade no teletrabalho uma vez que não há interrupções como há no trabalho presencial, podendo o trabalhador se concentrar mais a fim de usar todas as ferramentas das TICs de forma eficiente.

Além desses fatores, que também são citados por Araújo *et al.* (2019), eles adicionam que essa redução de custos fixos (energia elétrica, material de higiene e limpeza, manutenção

etc.) acabam impactando nas verbas públicas, o que gera economia de recursos. Os autores também destacam o aumento da eficiência, uma vez que as respostas às demandas são mais rápidas, resultando no aumento da produtividade dos servidores públicos, estando estes mais focados e longe das distrações que ocorrem no âmbito da instituição.

Um outro benefício que o teletrabalho propõe é a inclusão social, com o aumento da presença de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (Nohara, 2010; Oliveira; Pantoja, 2018). Além disso, proporciona uma expansão geográfica na busca de talentos, aumentando o número de oportunidade de empregos em um maior alcance (Nohara, 2010).

Em contrapartida, a literatura também apresenta algumas desvantagens provenientes dessa modalidade de trabalho, sendo importante o seu compreendimento e análise. Takano (2020) ressalta que a sensação de disponibilidade de tempo para o trabalhador pode resultar em trabalho contínuo e sem intervalos, sobrecrecendo-o e podendo afetar a qualidade do serviço, além de afetar a saúde, a disponibilidade para lazer e a interação social.

Nessa mesma linha, Barbosa, Maranhão e Pereira (2015) também citam prejuízos no convívio social, o aumento da cobrança intrinsecamente, possibilidade de conflito familiar, o fato do trabalhador não se desligar do trabalho, dificuldade na questão de reconhecimento profissional devido à distância do local físico do trabalho e por fim, a agregação de custos fixos que antes era da organização.

A questão do isolamento social é considerada como uma das maiores desvantagens do teletrabalho, tendo em vista a importância da troca de experiências entre os colegas de trabalho, fomentando um ambiente de troca de informações e interações (Takano, 2020; Ferreira; Aguilera, 2021). Somado a esse fator, tem a dificuldade de integração e pertencimento organizacional, afetando diretamente a cultura da organização (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

É tangente a necessidade de desconexão dos trabalhadores em teletrabalho, já que é constante o uso das TICs e meios telemáticos na execução de suas atividades, muitas vezes superando o seu horário de trabalho ininterruptamente (Ferreira; Aguilera, 2021; Fincato; Lemonje, 2019).

Há autores que consideram o teletrabalho como uma forma de precarização do trabalho, como é o caso de Silva e Medeiros (2021), que dizem que essa modalidade invade a casa dos indivíduos, extrapolando limites e formatando novas formas de controle, redefinindo o tempo e aumentando a cobrança por resultados.

Outra consequência é o adoecimento do trabalhador, pois este não diferencia mais o ambiente que reside e o ambiente em que trabalha, não tendo tempo para descanso e para o relacionamento familiar, se sentindo cada vez mais sobrecarregado com a cobrança de produtividade, tendo a sua saúde física e mental afetadas, muitas vezes resultando na Síndrome do Burnout (Oliveira; Tourinho, 2020).

A segurança da informação também é um fator que gera preocupação, o que pode acarretar riscos tanto para o teletrabalhador quanto para a organização, problemas com a infraestrutura tecnológica e a comunicação digital podem gerar fragilidades na execução das tarefas (Oliveira; Pantoja, 2018).

No que tange à organização, alguns pontos negativos também são denotados, como por exemplo: confiabilidade dos dados organizacionais prejudicada, níveis hierárquicos afetados, clima organizacional com conflitos entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais, dificuldade de controle, políticas de motivação mais árduas de praticar, cultura organizacional menos absorvida pelos trabalhadores e danos no sentido de pertencimento do teletrabalhador na organização (Nohara, 2010).

Rocha e Amador (2018) tratam o teletrabalho como uma panaceia, ou seja, como uma cura para todos os problemas intervenientes do trabalho, que só apresentam vantagens, mas em seu cerne, acaba maquiando questões laborais alarmantes da atualidade.

A fim de sumarizar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, são apresentados os quadros 3 e 4 a seguir:

Quadro 3 - Vantagens do teletrabalho

AUTOR	VANTAGENS
Teletrabalhador	
Villarinho e Paschoal, 2016	Aumento da produtividade e melhorias na rotina e na qualidade de vida do teletrabalhador. Percepção positiva do contexto de trabalho, do desempenho profissional e do bem-estar no trabalho.
Nohara, 2010	Redução dos gastos com locomoção, vestuário e alimentação fora do trabalho; maior autonomia e mobilidade; redução da fadiga com a diminuição do deslocamento; equilíbrio da vida familiar; flexibilidade; oportunidades de trabalho expandida e melhor qualidade de vida.
Paixão Júnior, 2021	Otimização do tempo de trabalho e melhoria da qualidade de vida.
Matos; Motta e Santos, 2023	Horário flexível
Cardoso <i>et al.</i> , 2023	Flexibilidade; autonomia; baixos índices de interrupção e distração, consequentemente aumento da produtividade e redução do absenteísmo por doença.
Barbosa; Maranhão e Pereira, 2015	Flexibilidade; autonomia e autogerenciamento; diminuição do desgaste com deslocamento; proximidade da família; ganhos financeiros;

Continua

	Continuação
	organização otimizada da vida pessoal; menor exposição à violência urbana; respeito às diferenças relacionados aos horários de maior produtividade sob aspecto individual; humanização do trabalho (refeições em família, papel de pai/mãe).
Oliveira e Pantoja, 2018	Qualidade de vida no trabalho; equilíbrio entre trabalho e família; flexibilidade de horário; menor exposição aos riscos e à violência; mitigação do estresse e redução com tempo de deslocamento e aumento da produtividade.
Busnello e Palma, 2018	Diminuição do estresse e horas flexíveis de trabalho.
Haubrich e Froehlich, 2020.	Flexibilidade, aumento da produtividade, diminuição de deslocamento e melhoria da qualidade de vida.
Figueiredo <i>et al.</i> , 2021	Flexibilidade, diminuição do deslocamento, incremento da autonomia, aumento da produtividade, facilidade de concentração, aumento da motivação e satisfação no trabalho, contribuição para o equilíbrio da vida pessoal e profissional, diminuição das doenças.
Organização	
Leite; Lemos, 2021	Melhoria do desempenho dos trabalhadores, dos indicadores de gestão de pessoas e do aproveitamento do espaço físico.
Nohara, 2010	Redução de custos indiretos (infraestrutura), diminuição dos problemas de convivência dos trabalhadores, melhora nos prazos de entrega, eliminação do absenteísmo, expansão geográfica na busca de talentos e maior produtividade devido ao trabalho por objetivos e a remuneração por resultados.
Paixão Júnior, 2021	Obtenção de um serviço de qualidade e com maior produtividade por parte dos trabalhadores, com baixo custo na manutenção do estabelecimento empresarial.
Cardoso <i>et al.</i> , 2023	Aumento de produtividade dos funcionários bem como a diminuição de seus gastos.
Taschetto e Froehlich, 2019	A organização é capaz de atender as necessidades de seus colaboradores, com relação à qualidade de vida e ao fortalecimento dos vínculos que os mesmos possuem fora da organização.
Haubrich e Froehlich, 2020.	Contratação expandida geograficamente e redução de custos estruturais.
Figueiredo <i>et al.</i> , 2021	Aumento de produtividade dos colaboradores, redução dos custos de infraestrutura e manutenção, diminuição do absenteísmo, melhoria da competição no mercado tendo em vista as políticas de recursos humanos, retenção de talentos, aumento do fator motivacional e flexibilidade organizacional.
Barbosa; Maranhão e Pereira, 2015	Redução dos custos fixos, atualização das tecnologias, diminuição do absenteísmo, incremento da produtividade, vantagem competitiva, atração e retenção de talentos significada, economia com transportes e refeições dos funcionários, atendimento ao cliente ampliado, aumento da satisfação de seus colaboradores, menor incidência de conflitos entre funcionários e economia de espaço físico.
Continua	

Continuação	
<u>Sociedade em geral</u>	
Nohara, 2010	Redução do desemprego, desenvolvimento regional e inclusão social dos deficientes físicos no mercado de trabalho.
Cardoso <i>et al.</i> , 2023	Facilitador da inclusão, no que concerne aos colaboradores com limitações físicas;
Busnello e Palma, 2018	Contribuição com a sustentabilidade tendo em vista a redução dos engarrafamentos e da poluição devido a diminuição dos deslocamentos.
Figueiredo <i>et al.</i> , 2021	Oferta de emprego para pessoas com algum tipo de limitação, redução do desemprego, diminuição dos custos com transportes e manutenção viária, redução de congestionamentos e poluição, disponibilização de serviços virtuais.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quadro 4: Desvantagens do teletrabalho

AUTOR	DESVANTAGENS
<u>Teletrabalhador</u>	
Haubrich e Froehlich, 2020	Desafio em compor o modelo contratual, indisciplina, falta de contato presencial com a equipe e tecnologia insuficiente.
Matos, Motta e Santos, 2023	Custos associados ao home office, sobrecarga de trabalho e dificuldade para a autogestão.
Aguiar <i>et al.</i> , 2022	Complexidade das relações trabalho-família, cobranças de resultados crescentes, possíveis impactos sobre a saúde e o bem-estar psíquico e mental ocasionado por um controle mais severo.
Fincato e Lemonje, 2019	Impacto no relacionamento familiar, uma vez que há o compartilhamento do ambiente doméstico.
Coneglan e Silva, 2018	Excesso de prescrição do trabalho, individualismo, com o isolamento e a perda de contato com outras pessoas.
Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017	Carga horária muitas vezes superior àquela permitida por lei, ou seja, extensão do trabalho.
Nohara, 2010	Impacto no ambiente de trabalho coletivo com a diminuição da experiência, camaradagem e a ajuda dos pares e supervisores, Menores chances de promoção e de desenvolvimento profissional. Provável sedentarismo com a redução da movimentação e reflexo negativo na saúde do teletrabalhador. Jornada de trabalho estendida.
Busnello e Palma, 2018	Dificuldade de manter o equilíbrio entre casa e trabalho, causando desgastes ao trabalhador; prejuízos na sociabilidade.
Aguiar <i>et al.</i> , 2022	Isolamento social e o acúmulo de tarefas e responsabilidades domésticas.
Figueiredo <i>et al.</i> , 2021	Isolamento, falta de suporte tecnológico por parte da empresa, distração externa, stress, dificuldade de progressão na carreira, condições ergonómicas desfavoráveis, sobrecarga horária e de trabalho.
<u>Organização</u>	
Haubrich e Froehlich, 2020	Desafios para manter a cultura organizacional, Continua

	Continuação
	possível falta de comprometimento do trabalhador.
Figueiredo <i>et al.</i> , 2021	Custo da implementação do teletrabalho, exploração do trabalhador, segurança da informação e dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho
Barbosa; Maranhão e Pereira, 2015	Dificuldades de gestão e controle; enfraquecimento da cultura organizacional; maiores custos com sistemas de segurança e comunicação; dependência das tecnologias utilizadas; dificuldade de fidelizar os profissionais; riscos quanto às informações armazenadas nas TICs; dificuldade de motivar os funcionários e dificuldade do controle de horas trabalhadas.
<u>Sociedade em geral</u>	
Figueiredo <i>et al.</i> , 2021	Falta de fiscalização das condições de trabalho, doenças (aumento de consultas médicas) e impactos económicos (comércio, serviços...).

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Observamos que a literatura, no que diz respeito às vantagens e desvantagens do teletrabalho, reconhece que essa modalidade laboral apresenta uma série de benefícios, mas também destaca alguns desafios que devem ser levados em conta por todos os atores envolvidos (Figueiredo *et al.*, 2021).

Para Taschetto e Froehlich (2019), o teletrabalho tem efeitos não apenas para o trabalhador como também para a organização e à sociedade que o cerca. Daí a relevância de que sua implementação seja bem planejada, para que vá de encontro aos benefícios proporcionados e tenha seus desafios minimizados. Assim, poderá ser alcançado um equilíbrio na vida social e profissional do trabalhador, bem como agregar novas oportunidades para organização e efeitos benéficos para a sociedade.

A partir dos conceitos apresentados do teletrabalho e do apontamento das suas vantagens e desvantagens, torna-se relevante discorrer sobre os resultados de alguns estudos e pesquisas anteriores relacionados a essa modalidade laboral.

2.2.3. Estudos acerca do teletrabalho

Filardi, Castro e Zanini (2020) trazem em sua pesquisa a análise das vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública, na percepção dos trabalhadores e gestores do Serviço Federal de Processamento de dados (Serpro) e da Receita Federal. Os resultados demonstraram que as principais vantagens apontadas foram: maior segurança, maior

interação com a família, aumento da qualidade de vida e motivação e a flexibilidade de horário. Já em relação às desvantagens foram citados: problemas tecnológicos, declínio no senso de pertencimento com a organização, isolamento social e falta de reconhecimento.

Ainda no estudo dos autores, os resultados apontaram para o desenvolvimento das práticas do teletrabalho por meio de dois aspectos principais, a saber: criar mecanismos que ajudem no equilíbrio da vida social e profissional do trabalhador, englobando suporte tecnológico e ajuda psicológica; e o segundo aspecto seria o uso de ferramentas de gestão e controle adequadas para liderar equipes de teletrabalhadores, contemplando a isonomia do reconhecimento e sua avaliação. Constatou-se que a Administração Pública vem buscando tornar seus serviços mais céleres, incrementar sua produtividade e reduzir seus custos através da utilização dessa modalidade laboral.

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) também trataram do teletrabalho no âmbito da Administração Pública, apontando esta como ferramenta de inovação se utilizada adequadamente. Afirmam que essa modalidade exige certas aptidões dos servidores e serviços públicos para que a implementação do teletrabalho seja efetiva e assim haja como uma nova prática de trabalho capaz de modernizar e remodelar as relações de trabalho no contexto público.

O artigo de Barros, Dutra e Cardoso (2021) discorre sobre o teletrabalho no contexto da pandemia de Covid-19, e como isso interferiu na qualidade de vida do trabalhador da educação. Foi demonstrado que os servidores sofreram com a sobrecarga de trabalho, adoecimentos, apontando uma precarização do trabalho impactando negativamente na sua qualidade de vida, uma vez que se viram obrigados a continuar prestando seus serviços sem a preparação adequada e com novas responsabilidades adicionadas.

Nesse contexto, Ferreira e Aguilera (2021) também corroboram sobre os impactos que essa modalidade causa na saúde física e mental dos trabalhadores, discutindo as consequências do excesso de trabalho e o isolamento social. Os autores chamaram a atenção para que as normas de saúde e segurança do trabalho não sejam deixadas de lado, mesmo que essa modalidade também traga benefícios.

Já o objetivo discriminado no estudo de Silva *et al.* (2022) compreendeu a percepção de trabalhadores considerando a autonomia, o controle atencional multitarefas e o bem-estar no contexto do teletrabalho. Concluíram que há uma conotação negativa do trabalhador multitarefas e seu bem-estar, e que a autonomia já atua positivamente no bem-estar do trabalhador.

Estudos conduzidos por Leite e Lemos (2021) analisaram o papel que a gestão de pessoas exerce na implementação do teletrabalho na Administração Pública. Os autores indicaram que tanto o gestor como o teletrabalhador objetivam o incremento da produtividade e uma melhoria na qualidade de vida, sendo estes propiciados por essa modalidade laboral. Os desafios citados dizem respeito à estipulação de metas e as formas de controle, onde é sentido uma certa resistência por parte dos gestores, devido ao aumento de suas responsabilidades nesse cenário.

Paixão Júnior (2021) em seu artigo “O teletrabalho nos tempos da velocidade e da aceleração” destaca a contribuição da tecnologia da informação para implementação desse formato laboral. O autor fez algumas afirmações que cercam o tema, tais como: que o teletrabalho cresce em progressão geométrica, proporciona uma otimização de espaços, aumenta a flexibilidade e consequentemente a motivação do trabalhador e ainda gera resultados econômicos tanto para o trabalhador, quanto para a organização. No entanto sugeriu algumas precauções como: o respeito à sua carga horária, a previsão de pagamentos de horas extras ou banco de horas em casos excepcionais e a garantia ao direito à desconexão, permitindo que o teletrabalhador se desligue dos meios telemáticos que envolvem o trabalho.

Sob outro viés, o artigo de Aguiar *et al.* (2022) trata da perspectiva do teletrabalho no que concerne à satisfação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional das mulheres nessa modalidade. Os resultados demonstraram que a maioria percebe vantagens e melhoria na qualidade de vida com o teletrabalho, mesmo tendo como contrapartida o isolamento social e a presença de tarefas domésticas concomitantes ao trabalho. Concluem que a trabalhadora moderna opta por essa modalidade principalmente por causa da flexibilidade, que possibilita essa conciliação da vida pessoal e do trabalho.

Seguindo a mesma linha, outros autores que também focaram no teletrabalho das mulheres foram Silva e Medeiros (2021). A pesquisa foi realizada com servidoras de uma Universidade Pública e propunha-se a analisar a percepção sobre a relação entre o trabalho e casa na rotina dessas servidoras. Os autores evidenciaram que o teletrabalho não promove a igualdade de gênero em termos práticos. Foi percebido pelas servidoras um senso de maior controle de tempo, mas que não necessariamente gerou um aumento do tempo livre. É fato que foram diagnosticadas certas facilidades com o teletrabalho, mas ainda é um desafio a questão da conciliação entre os afazeres domésticos e as atividades inerentes ao trabalho.

A pesquisa realizada por Jerônimo, Carvalho e Soares (2022) na Universidade Federal de Pernambuco, envolveu a análise das influências do comportamento dos servidores durante o

trabalho remoto realizado durante a pandemia. Os resultados demonstraram que os servidores concordam que possuem flexibilidade da jornada de trabalho e de metas, considerando vantajoso essa modalidade. No entanto, apontaram que possuem certa dificuldade com a infraestrutura e em estabelecer limites do trabalho e da vida doméstica, apresentando uma certa dificuldade de conciliação.

No campo dos estudos focados no trabalho remoto por conta da pandemia, Costa, Castro e Valadão (2022) abordaram a questão da cultura organizacional no contexto do teletrabalho, procurando demonstrar as principais forças que atuam no desempenho profissional perante essa modalidade. Foi mencionada uma dificuldade em se manter a cultura organizacional, além disso, foi apontado que a flexibilidade pressupõe trabalhadores com autogerenciamento, capaz de estabelecer uma rotina equilibrada entre a vida pessoal e trabalho durante o teletrabalho, evitando-se assim a sobrecarga de trabalho e a desmotivação.

Entretanto, os autores ainda relatam que a complexidade do teletrabalho exige um conhecimento maior dos trabalhadores pela organização, a fim de manter uma comunicação efetiva entre eles. É necessário políticas que promovam o bem-estar e a qualidade de vida desses teletrabalhadores a fim de que fomente um desempenho favorável para ambos.

Cardoso *et al.* (2023) também realizaram um estudo com o objetivo de examinar o nível de satisfação, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o estresse dos trabalhadores durante a pandemia. Os resultados apresentados apontaram uma relação positiva entre a produtividade e a satisfação das tarefas em teletrabalho, sendo assim, não foi observado incremento de estresse durante a sua execução. Foi indicado que essa modalidade laboral contribuiu, principalmente, com a mitigação do estresse tendo em vista o não deslocamento físico para o trabalho e a diminuição de conflitos entre a equipe.

Sob a ótica de Enes *et al.* (2021) o teletrabalho no âmbito público é uma forma estratégica de se modernizar o aparato estatal, buscando prestar serviços cada vez mais qualificados para a sociedade. Também na perspectiva de Oliveira e Silva (2023), o teletrabalho vem sendo uma modalidade laboral que acarretou novas percepções do tema a partir da pandemia, onde em consonância com os resultados da pesquisa a maioria dos trabalhadores reconhecem essa modalidade de forma positiva, capaz de enriquecer o desempenho tanto no trabalho como no papel da vida pessoal.

Com base nas pesquisas anteriores citadas, observamos que o teletrabalho é uma modalidade laboral que vem crescendo ao longo dos últimos anos, combinando resultados para melhor compreensão. Ao mesmo tempo, é importante a continuidade da pesquisa e discussão

no contexto pós-pandêmico, para que seja alcançado um conhecimento maior sobre as estruturas e políticas adequadas para sua execução.

Após a exposição e contextualização da modalidade do teletrabalho, o tópico seguinte tratará sobre o aporte teórico da pesquisa, a psicodinâmica do trabalho, abordagem que será utilizada para compreensão das vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos trabalhadores.

2.3. PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A próxima seção se dedica ao embasamento teórico da pesquisa. Trata da Psicodinâmica do trabalho, apontando suas principais características e a atenção que concede ao contexto do trabalho. Ademais, aborda as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as estratégias que os trabalhadores utilizam para fazer frente a situações que ensejam o sofrimento no seu ambiente laboral.

2.3.1 Pressupostos teóricos e características da Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica que foi desenvolvida no início dos anos 1990 na França, cujo precursor foi Christophe Dejours, a partir dos estudos da Psicopatologia do trabalho, e sua evolução vem ocorrendo no decorrer dos anos, alcançando seus próprios constructos (Mendes, 2007). É considerada uma disciplina que se baseia na caracterização e no estudo das relações entre trabalho e saúde mental (Dejours, 2004), observando a dinâmica entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação (Oleto; Melo; Lopes, 2013).

As pesquisas iniciais em torno da Psicopatologia do trabalho consistiam na averiguação que o trabalho poderia acarretar para a saúde mental do trabalhador e consequentemente no desenvolvimento de patologias mentais (Gomes, 2004; Oliveira, 2019). A sua pesquisa central, a partir dos anos 1970, baseava-se na interação homem e organização do trabalho (Mendes, 1995). A autora cita a rigidez e as imposições presentes nessa organização do trabalho decorrentes dos modelos taylorista/fordista e em contrapartida, as funções psíquicas dos indivíduos, pautadas por sua liberdade de expressão e desejos inconscientes.

O campo de estudo antes ocupado pela Psicopatologia do trabalho, se expandiu, transpondo o foco direto na análise das doenças mentais, tornando-o mais abrangente, uma vez que a atenção vai em direção para o estudo das estratégias utilizadas pelos trabalhadores em

oposição ao sofrimento advindo do seu trabalho, pois é observado que os indivíduos mesmo sujeitos a pressões e a ambientes conflituosos, acabam não adoecendo (Vilela; Garcia; Vieira, 2013).

Areosa (2019) sintetiza as principais diferenças temáticas entre a Psicopatologia do trabalho e a Psicodinâmica do trabalho, destacando que a segunda teoria é bem mais ampla que a primeira. O autor discorre que:

Enquanto a primeira estava maioritariamente centrada nas doenças mentais provocadas pelo trabalho, a segunda foi além disso e tentou compreender como é que os trabalhadores lidavam com o sofrimento provocado pela violência imposta pela organização do trabalho e, particularmente, quais as estratégias que utilizavam para se proteger/defender desse mesmo sofrimento. Talvez o grande enigma que a psicodinâmica do trabalho pretenda responder seja o seguinte: como é que muitos trabalhadores conseguem manter a sua sanidade mental, numa espécie de homeostasia, quando em determinadas situações podem ser alvo de profundos ataques oriundos do seu ambiente laboral? (Areosa, 2019, p. 6).

Mendes (2007) aponta que a Psicodinâmica, a partir de seus pressupostos teóricos, considera um novo enfoque na maneira que estudamos a relação trabalho e saúde. Em sua base teórica, é realizada uma análise da dinâmica dos contextos de trabalho, onde são encontrados tanto forças notórias e não notórias, subjetivas e objetivas, psíquicas e sociais, dentre outras, que vão impactar diretamente nesse contexto, onde poderá ser fomentado um ambiente de saúde ou de doenças patológicas.

De forma complementar, Oliveira (2019) denota que a Psicodinâmica transpõe a ideia de estudar somente as patologias que assolam os trabalhadores, ao propor uma imersão de forma mais contundente na tentativa de clarificar e esclarecer o que os trabalhadores podem buscar como estratégias para driblar uma situação de sofrimento e buscar o prazer no trabalho. A atenção dessa abordagem não está ligada ao estudo das doenças mentais em si, mas sim ao sofrimento no trabalho pelos sujeitos, que sofrem pressões no seu dia a dia, e que acabam desenvolvendo mecanismos para fazer frente a essas situações (Vilela; Garcia; Vieira, 2013).

Constata-se que ocorre uma transposição mais abrangente da Psicopatologia do trabalho para a Psicodinâmica do trabalho, no que se refere a sua epistemologia. A primeira, como vimos, está centrada no estudo das doenças mentais, sendo que a Psicodinâmica ultrapassa esse sentido, direcionando sua investigação para analisar os sujeitos que mesmos expostos às pressões conseguem evitar as doenças, portanto o seu principal campo de estudo será o da normalidade (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011). Os autores destacam, ainda, que o estado de normalidade dos comportamentos não necessariamente exclui o sofrimento dos sujeitos, assim

como também o sofrimento não anula o prazer.

Nas pesquisas que desenvolveu, Dejours se deparou com ambientes de trabalhos de constantes pressões, sobrecarga, conflitos que logicamente suscitava o sofrimento dos sujeitos, porém nem sempre estes ficavam doentes. Isso passou a instigá-lo, pois a partir de situações concretas ele constatou, na verdade, um estado de normalidade (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011; Lancman; Uchida, 2003). Essa questão também é destacada por Heloani e Lancman (2004) em suas pesquisas, voltando o interesse para a compreensão de como os indivíduos conseguem vivenciar um cotidiano de trabalho bastante penoso o que na lógica favoreceria o seu adoecimento, mas que, no entanto, acabavam não desenvolvendo a patologia.

Desde então, ele passou a investigar, no campo da Psicodinâmica, o sofrimento e o prazer que são explorados sob a luz da normalidade, observando como os trabalhadores se defendem estrategicamente das pressões e ambientes descompensados, a fim de driblar o desequilíbrio psíquico (Figueiredo; Alevato, 2012). O autor observou esse fenômeno e passa a dar um novo enfoque em suas pesquisas, buscando compreender mais profundamente essa normalidade (Lancman; Uchida, 2003).

Cumpre salientar que o estado de normalidade não deve ser percebido necessariamente como um estado saudável, ou seja, com ausência de sofrimento. É preciso estar atento, pois ao mesmo tempo que essa normalidade é oriunda de um ambiente saudável, pode também ser proveniente de um desequilíbrio dos sujeitos, uma vez que estes podem estar se utilizando de estratégias no sentido de continuarem produzindo, mas alavancando seu sofrimento tanto no seu trabalho como até mesmo na sua vida pessoal (Lancman; Uchida, 2003).

Mendes (1995) já pautava sobre essa questão da normalidade, indicando que a base teórica da Psicodinâmica poderia ser aplicada em qualquer contexto de trabalho, destacando que o estado da normalidade não necessariamente excluiria os impactos psicopatológicos nos trabalhadores, salientando que a normalidade não significa a ausência de sofrimento, bem como o sofrimento não eliminaria o prazer.

A partir do momento que o campo de pesquisa passou da análise das doenças mentais para a averiguação do estado da normalidade, o estudo da teoria é voltado a princípio, para o sofrimento, que é peculiar a cada indivíduo, e uma vez que não se encontre a possibilidade de evitá-lo, é avocado uma série de mecanismos de defesas para contrapô-lo (Nunes; Lins, 2009; Vilela; Garcia; Vieira, 2013).

No estudo publicado por Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), encontramos uma compreensão do entendimento desses autores sobre a questão do que é a análise dinâmica

proposta pelas teorias, a saber:

é a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. “Dinâmico” significa que a investigação toma como centro de gravidade os conflitos que surgem do encontro entre um sujeito, portador de uma história singular, preexistente a este encontro e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas independentemente da vontade do sujeito. (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011, p. 120).

Sob a ótica dos autores, essa base teórica procurou abordar os dados obtidos de situações concretas, acrescentando um suporte teórico para substanciar e compreender o sofrimento no trabalho e as estratégias utilizadas pelos sujeitos. Esse modelo compreenderia os indivíduos, inseridos em seu contexto, sujeitos de seu trabalho, direcionando seus comportamentos e condutas, para desempenhar suas atividades laborais nas circunstâncias que sejam apresentadas.

A Psicodinâmica do trabalho busca compreender os aspectos que não estão tão visíveis e que são vivenciados pelos trabalhadores durante sua atividade laboral, como por exemplo: ações de cooperação, reconhecimento, mobilização da inteligência e estratégias defensivas que surgem decorrentes das situações de trabalho (Heloani; Lancman, 2004).

O objeto da Psicodinâmica passa a sintetizar a análise das interações dinâmicas entre a organização do trabalho e a subjetivação do processos dos indivíduos (designação de sentido, alicerçado na relação do trabalhador com seu contexto de trabalho, de acordo com seus pensamentos, sentimentos e atitudes individuais ou coletivas), que refletirão diretamente nas suas vivências de prazer ou sofrimento, nas estratégias defensivas para fazer frente ao sofrimento advindo da organização do trabalho, bem como na saúde e no adoecimento (Mendes, 2007).

Mendes (1995) assinala que a organização do trabalho pautada pela Psicodinâmica, tem como características a constante versatilidade e alterabilidade, enquanto as funções psíquicas dos sujeitos, são pautadas pela mobilização subjetiva, onde o trabalhador assume as rédeas diante das imposições dessa organização do trabalho, a fim de direcionar suas ações laborais para o alcance de benefícios para o seu equilíbrio mental. Logo, a Psicodinâmica busca entender as implicações do trabalho sobre a subjetividade, as patologias sociais e psíquicas, bem como a saúde no trabalhador (Oliveira, 2019).

Outros autores denotam sobre o papel da Psicodinâmica, que é resultado de uma soma de conceitos a respeito do trabalho correlacionando com o funcionamento psíquico dos indivíduos, observando seus mecanismos de defesas, e as formas como estes se mobilizam

subjetivamente para fazer frente ao sofrimento advindo da organização do trabalho (Martins; Volta; Sant'Anna, 2022).

Na concepção de Dejours (2004), o trabalho dentro da psicodinâmica não deve ser visto apenas como uma simples atividade laborativa presente no mundo objetivo. E sim deve ser pautado pela subjetividade, o que contribui para a transformação do próprio sujeito, e consequentemente, dentro das melhores expectativas, para sua realização.

O trabalho, no contexto da teoria, é um fator crucial para o constructo da identidade, dos relacionamentos e da autoestima dos trabalhadores, estando à procura do entendimento da dinâmica psíquica ocasionados pelos conflitos gerados pelo desejo do trabalhador e a gestão do trabalho (Augusto; Freitas; Mendes, 2014).

Um atributo que está diretamente relacionado à Psicodinâmica do trabalho é que esta não se propõe a estudar os indivíduos isoladamente e sim coletivamente, pois a partir da identificação do sofrimento ela seguirá para a análise da própria organização do trabalho para intervir diretamente no que pode estar causando o sofrimento em si (Merlo; Mendes, 2009). É notório que ela modificou toda compreensão acerca do trabalho, dando uma ênfase maior a respeito deste e suas consequências para o trabalhador (Nunes; Lins, 2009).

Gomes (2004) também apoia que a Psicodinâmica está voltada para observação do sofrimento e sua transformação dentro da organização do trabalho. O trabalho não é mais considerado o único causador das doenças mentais, mas que pode levar em direção ao seu desencadeamento. Contudo, possui grande capacidade de reestruturar as atividades laborais a fim de que contribua para a saúde física e mental do trabalhador.

A partir das ações dos indivíduos em seus respectivos contextos de trabalho, a abordagem psicodinâmica infere que todo o comportamento é intencional e significativo. Quando é percebido um comportamento incomum, pode ser atribuído ao sofrimento próprio do sujeito e aos mecanismos de defesas em oposição a esse sofrimento. Assim, constata-se que a compreensão da ação do sujeito não é resultado do seu comportamento expresso, mas sim do sofrimento que o impulsiona (Lancman; Uchida, 2003).

O trabalho, sob o ponto de vista da Psicodinâmica, é o local onde estará presente tanto as vivências de sofrimento como de prazer, uma vez que são provenientes das dinâmicas das situações ensejadas pela organização do trabalho, ou seja, ele será o resultado dessas dinâmicas, das interações e das condutas dos trabalhadores incorporadas pela estrutura organizacional do trabalho (Figueiredo; Elevato, 2012).

A saúde no trabalho, em consonância com essa abordagem teórica, é almejada pelos trabalhadores no que diz respeito à sua integridade física, mental e social em seu contexto de trabalho, que é possível graças ao uso das estratégias defensivas para manter o seu equilíbrio e se for o caso, ressignificando o sofrimento no trabalho (Freitas; Facas, 2013). Moreira e Santos (2023) consubstancia esse fato apontando que todo esse ambiente reforça a singularidade do indivíduo, sendo o prazer e o sofrimento, aspectos subjetivos do trabalho, influenciados pelo contexto de trabalho apresentado. Daí a importância de conhecer todos os aspectos envolvidos no contexto de trabalho do trabalhador, o que será observado em seguida.

2.3.2. Dimensões do contexto de trabalho e suas principais características

A Psicodinâmica concede a atenção para o contexto laboral. O contexto funciona como um cenário em que são criadas as significações psíquicas e as relações socioprofissionais, a partir da organização com o uso das suas condições (Augusto; Freitas; Mendes, 2014; Aguiar; Santos, 2017). A partir daí, os autores sintetizam o contexto em três dimensões: a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais.

Augusto (2011) também cita a divisão do contexto de trabalho nessas dimensões e diz que todos tem influência direta nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Segundo o autor, a organização do trabalho envolve a divisão e conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, dentre outros. Enquanto as condições físicas atuam sobre a saúde física do trabalhador, as relações socioprofissionais estão ligadas à dimensão social do trabalho o que também é corroborado por Augusto, Freitas e Mendes (2014) em sua pesquisa, destacando a influência destas no prazer e sofrimento, que são pontos relacionados à subjetividade no trabalho.

Consoante Figueiredo e Elevato (2012), a organização do trabalho engloba a divisão das tarefas, as normas, as formas de controle e a cadência da execução das atividades. Já as condições de trabalho dizem respeito ao ambiente físico e sua adequação e qualidade. E por fim, temos as relações entre os pares e chefias da organização.

Em princípio, a organização corresponde a divisão das tarefas entre os trabalhadores, sendo concebido como a divisão de homens, abarcando tanto o conteúdo da tarefa e as interações interpessoais laborais. Observa-se que essa organização do trabalho não comprehende somente a sua divisão, mas também, como nomeado pelos autores, a divisão dos homens (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

No que se refere às condições de trabalho, os autores evidenciam as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas presentes no ambiente laboral, tendo impacto principalmente no corpo do trabalhador, o que pode resultar em desgaste e em somatização de doenças, diferenciando-se da organização do trabalho que tem impacto diretamente nas funções psíquicas do trabalhador. Já as interações sociais no trabalho dizem respeito às relações existentes no contexto do trabalho, seja com a chefia ou com seus pares, caracterizando sua dimensão social (Aguiar; Santos, 2017).

No intuito de clarificação dos termos, a divisão das tarefas e o modo como se trabalha enseja o sentido e a motivação de trabalhar para o indivíduo, enquanto a divisão dos homens destaca as interações entre as pessoas convocando sentimentos afetivos, de pertencimento, laços, amizade e confiança entre eles (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

Na perspectiva dos autores, as três dimensões que compõem o contexto, irão impactar diretamente no prazer e sofrimento dos trabalhadores, uma vez que são resultados dos aspectos subjetivos no trabalho e que dão sentido a ele. Esse sentido advém da dinâmica das condições subjetivas dos próprios trabalhadores e das condições objetivas presentes na realidade laboral, onde o sujeito imputa sua energia para exercer suas atividades laborativas.

Na literatura, encontramos vários autores que consideram a Psicodinâmica como uma abordagem inovadora no âmbito dos estudos sobre o trabalho. Gomes (2004) sinaliza que o trabalho não deveria ser somente analisado tendo em vista às pressões do ambiente físico, ou seja, baseada somente nas condições e sim como uma dimensão organizacional, onde são somados a clarificação das tarefas e a observação das relações sociais. Sob outro viés, Areosa (2019) acrescenta que o trabalho não deve ser estudado tendo em vista somente os seus aspectos negativos e sim também direcionar sua observação aos fatores positivos provenientes deste, dando uma atenção ao que o trabalho simboliza para o sujeito.

Merlo e Mendes (2009) consideram que o fator mais contundente e positivo que a Psicodinâmica trouxe para os estudos acerca do trabalho foi ter colocado que a instabilidade mental ou pressões do ambiente poderia ser consequência da sua organização e que essas situações poderiam ser reconhecidas em uma etapa pré-patológica. Isso ocasionaria a identificação do sofrimento, possibilitando uma intervenção preventiva em prol do equilíbrio da saúde mental do sujeito.

Os autores reforçam que o lugar que a saúde mental ocupa na teoria se situa entre a patologia e a normalidade. A maneira pela qual os sujeitos se comportam perante o sofrimento

decorrente da organização do trabalho, ditará como estes poderão prevenir um quadro patológico.

É o ambiente da organização do trabalho somado com a história individual que cada indivíduo carrega bem como sua composição psíquica, que contribuirão ou não para o equilíbrio da saúde mental do trabalhador. Na psicodinâmica, a organização tem grande importância, uma vez que é nela que encontramos as regras para a sua divisão, o que reflete na estrutura psíquica do sujeito culminando nas vivências de prazer-sofrimento. Cumpre destacar que o labor, como dito, não dever ser visualizado somente como ambiente que infla o sofrimento, e sim como fonte de prazer, capaz de transformar positivamente a vida do sujeito, podendo agregar tanto as exigências de suas funções psíquicas como os seus desejos intrínsecos e os da organização do trabalho também (Gomes, 2004).

Uma das contribuições da Psicodinâmica apontada por Nunes e Lins (2009) é o destaque que as vivências de prazer e sofrimento são inerentes das interações intersubjetivas, oriundas da organização do trabalho, relacionadas aos aspectos do trabalho e com as interações profissionais e sociais do seu entorno. Areosa (2019), em suas pesquisas, também destaca um outro ponto inserido na Psicodinâmica, que é a questão do coletivo do trabalho.

Segundo o autor, esta abordagem pressupõe que pensar coletivamente exige um grupo que obedeça às mesmas regras e assume posturas similares no âmbito do trabalho, possibilitando um ambiente favorável para as relações profissionais e fortaleça esse coletivo de trabalho. Dashtipour e Vidaillet (2017) também consideram o coletivo do trabalho uma fonte de sublimação a fim de transformar o trabalho, evitando assim o sofrimento a partir do reconhecimento e valorização dos seus pares.

A ideia de Dejours em torno dessa abordagem científica gira sinteticamente em torno da atenção e constatação de fatores que sejam capazes de transformar o trabalho em prazer, ou em contrapartida, em sofrimento. É fato, que o trabalho é uma força motriz para a valorização subjetiva e social do sujeito (Dashtipour; Vidaillet, 2017).

Portanto, a partir da interação dinâmica da organização do trabalho e do processo de subjetivação dos sujeitos, é que a Psicodinâmica tem grande interesse de concentração, observando a experiência do trabalhador inserido em seu contexto de trabalho, abrindo espaço de contemplação para as vivências dos indivíduos decorrentes de seu desempenho laboral (Oliveira, 2019).

A próxima seção aborda as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, que são advindas do contexto de trabalho a qual o trabalhador está inserido e que geralmente são

influenciadas subjetivamente pelas ações no cotidiano do indivíduo e de suas relações sociais no seu entorno.

2.3.3. Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho

O trabalho se constitui em um processo dialético, no qual de um lado o trabalhador busca alcançar sentido em suas ações e, do outro, temos as situações de trabalho que influenciam a maneira como estes percebem e experienciam o seu contexto de trabalho, abrindo o caminho para obtenção das vivências de prazer ou sofrimento nesse âmbito (Freitas; Facas, 2013).

Mendes (1995) chama a atenção para a forma que os sujeitos se manifestam perante situações conflitantes de trabalho, ou seja, cada um apresenta um tipo diferenciado de reação nessas situações, uma vez que cada um carrega a sua bagagem de vida pessoal. De um lado, os indivíduos estão em constante busca de prazer e, do outro temos a organização que preza por um processo automático e a adaptação desses trabalhadores a qualquer modelo que seja apresentado.

O mundo do trabalho tem a capacidade de suscitar o sofrimento mediante pressões e descompensações, como também pode gerar um ambiente próprio para a busca do prazer e significado na vida. Ou seja, ao mesmo tempo que o trabalho pode desestruturar ele também pode transformar o indivíduo buscando a sua realização. Portanto, o trabalho não deve ser visualizado como um campo neutro em questão de subjetividade ou sociabilidade (Heloani; Lancman, 2004).

As vivências subjetivas abarcam, então, o prazer e o sofrimento dos sujeitos, sinalizando que cada um tem sua história própria de vida, sendo assim essas vivências se diferenciam de um indivíduo para o outro de forma peculiar (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2001).

Ferreira e Mendes (2001) substanciam essa questão, enfatizando que essas vivências fazem parte do processo de subjetivação de cada trabalhador, mas que devem ser divididas no coletivo do trabalho e moldadas pelo trabalho em si. Ainda, os autores afirmam que essas vivências fazem parte de um processo dialético, e que ambas não se excluem mutuamente.

A relação subjetiva do trabalhador com o seu trabalho, de onde emerge o prazer-sofrimento, é influenciada pela relação dos sujeitos com os valores organizacionais, sendo um dos elementos que impactam na socialização das normas, que define as tarefas e compartilha as relações sociais e profissionais no contexto organizacional (Mendes; Tamayo, 2001).

O trabalhador inserido em seu contexto de trabalho almeja intrinsecamente o alcance do prazer, evitando assim situações que suscitem o desprazer no processo produtivo, nas interações sociais e na própria organização do trabalho. Nem sempre o trabalho pode ser utilizado como fonte sublimatória, pois a organização do trabalho acaba não permitindo, desencadeando assim o sofrimento (Mendes, 1995).

As vivências de prazer ocorrem, por exemplo, quando o trabalhador tem mais autonomia e liberdade para desempenhar suas funções, tem um ambiente de cooperação entre sua equipe, é reconhecido e valorizado e possui uma identificação com as atividades realizadas (Leles; Amaral, 2018).

Quando as necessidades são satisfeitas, acaba gerando o prazer para o indivíduo (Mendes, 1995). São observados como fonte de prazer a utilização da criatividade e a viabilidade de manifestação de sua opinião ou ponto de vista sobre determinada situação, acrescentando ainda uma identificação e satisfação com o trabalho que executa, bem como o reconhecimento dos seus chefes e pares (Ferreira; Mendes, 2001).

No que tange às vivências de prazer no contexto de trabalho, vários autores discursam e citam situações provenientes destas nas atividades laborais dos sujeitos, que estão sintetizadas no quadro abaixo para melhor compreensão e amplitude:

Quadro 5 - Vivências de Prazer

AUTOR	VIVÊNCIAS DE PRAZER
Dejours; Abdouchelli; Jayet (2011)	Quando um trabalho é livremente escolhido e estruturando o sujeito consegue descarregar suas energias, muitas vezes se sentindo melhor quando sua tarefa finaliza comparado ao estado que se encontrava antes de executá-la.
Freitas; Facas (2013)	As vivências de prazer são originadas do bem-estar que o trabalho proporciona ao corpo, ao funcionamento psíquico e as relações interpessoais. São oriundas do reconhecimento, da liberdade de escolha, da constituição da identidade e das suas atividades laborais valorizadas pela organização do trabalho.
Oleto; Melo; Lopes (2013, pg. 72)	“As vivências de prazer estão ligadas ao reconhecimento, à flexibilização, aos desafios e ao poder”.
Gomes (2004)	Quando há a satisfação das necessidades, muitas vezes conseguimos obter prazer tendo em vista às pressões do nosso cotidiano.
Mendes (2007, pg. 44)	“O reconhecimento é processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo”.
Martins; Volta; Sant'Anna (2022)	As vivências de prazer são propulsoras para estruturação psíquica do sujeito em seu ambiente de trabalho, imprimindo processos sublimatórios capazes de contribuir para a saúde mental do indivíduo, a fim de ressignificar o sofrimento.
Mendes (2007)	A autora ainda acrescenta que o prazer surge quando o trabalhador consegue usar de sua criatividade, autonomia, quando há um ambiente propício para se relacionar socialmente com seus pares. Além disso, o

Continua

	Continuação
	trabalho propicia significado a vida do sujeito, vivenciando prazer com a estruturação da sua identidade, sua valorização e reconhecimento do seu processo produtivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Em contrapartida, o sofrimento surge quando ocorre a perda da identidade profissional, o aumento da pressão e sobrecarga de trabalho, a falta de vínculos de confiança e cooperação, a ausência de autonomia, a presença de rigidez nas normas de trabalho, a existência de tarefas repetitivas e ainda a ausência de reconhecimento (Giongo; Monteiro; Sobrosa, 2015). Mendes (1995) menciona que o sofrimento é proveniente da não satisfação de suas necessidades, e que são inconscientes e de acordo com os seus desejos mais profundos.

Ferreira e Mendes (2001) evidenciam que a divisão e padronização das tarefas afetam o criatividade e autonomia do trabalhador; a formalidade da hierarquia; a burocratização em demasia; a centralização das informações, o não reconhecimento e falta de valorização, sendo estes fatores associados às vivências de sofrimento no trabalho. Os autores evidenciam que o sofrimento pode causar o desequilíbrio do sentido de identidade e personalidade do sujeito, gerando até mesmo, problemas físicos e mentais, o que é validado por Augusto, Freitas e Mendes (2014), que também dizem que as vivências de sofrimento podem causar malefícios ao corpo, mente e nas relações sociais.

O quadro a seguir, inverso do anterior, apresenta algumas inserções a respeito das vivências de sofrimento que encontramos nas pesquisas relativas ao tema, que estão inseridas no contexto de trabalho experienciado por muitos trabalhadores na atualidade.

Quadro 6 - Vivências de Sofrimento

AUTOR	VIVÊNCIAS DE SOFRIMENTO
Freitas; Facas (2013)	As vivências de sofrimento originam-se do contexto de trabalho sob a forma de ansiedade, desgosto, cansaço, estresse. Os trabalhadores se sentem sem utilidade, desvalorizados e pouco reconhecidos, gerando sentimento de injustiça e indignação.
Oleto; Melo; Lopes (2013, pg. 72)	“Já o sofrimento se atrela ao contexto organizacional, às relações interpessoais e à rigidez das normas e regras das organizações”.
Figueiredo; Elevato (2012)	Quando há a dissociação da forma de conceber e executar as atividades, conforme o modelo taylorista, o sofrimento se faz presente nesse cenário, uma vez que o sujeito é impedido de usar sua criatividade e reflexão.
Dejours (1992)	Quando ocorre a presença do conflito da organização do trabalho com a psique do sujeito, e este não consegue mais driblar tal situação, começa então a vivenciar sofrimento no seu cotidiano laboral.
Dejours; Abdouchelli; Jayet (2011)	Os autores continuam enfatizando que quando o indivíduo não consegue mais reorganizar o seu trabalho de maneira que evite uma descompensação e tensão, o sofrimento acaba emergindo mediante esse conflito. Nesse caso o sofrimento estará ocupando a posição entre a

Continua

	Continuação
	saúde/bem-estar e a doença patológica.
Gomes (2004)	O sofrimento não se manifesta somente no quesito físico do sujeito, mas também no seu campo psíquico gerando sentimentos de angústia uma vez que se depara com dificuldades presentes na organização do trabalho, tais como: cadência, mudanças, novas exigências, entre outras.
Zonatto <i>et al.</i> (2021)	As vivências de sofrimento interferem no desempenho laboral dos indivíduos, impactando no seu nível de atenção, de capacidade de estruturar suas atividades e desempenhar suas funções, impedindo que este sujeito tenha um comportamento positivo no seu ambiente de trabalho, e consequentemente dando espaço para tensões e conflitos em seu entorno.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

É possível que um trabalho que esteja gerando desgaste seja convertido em um trabalho reestruturante, a partir da flexibilização da organização do trabalho, dando maior autonomia e liberdade ao trabalhador para direcionar sua conduta laboral para obtenção do prazer em suas ações, ou no mínimo, evitar o sofrimento (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

Mendes e Tamayo (2001) evidenciam que as vivências de prazer e sofrimento estão balizadas principalmente na questão de valorização e reconhecimento de um lado e desgaste com o trabalho no outro. Quando o sujeito tem o seu trabalho valorizado seja por sua chefia ou seus pares, este experiencia prazer, uma vez que se sente reconhecido, propiciando significado ao seu trabalho. O trabalho quando enseja cansaço, repetição, monotonia acaba incitando o sofrimento.

As experiências de prazer e sofrimento não se excluem mutuamente, apresentando-se como dinâmicas subjetivas que ocorrem no contexto do trabalho do sujeito (Martins; Volta; Sant'Anna, 2022), no qual os indivíduos conduzem suas atividades buscando manter um equilíbrio físico e mental no seu dia a dia (Dario; Lourenço, 2018).

Dejours (2022) evidencia que o trabalho é uma poderosa fonte de realização para o indivíduo, e pode contribuir para o equilíbrio da sua vida pessoal e profissional. É necessário direcionar as ações a fim de evitar o sofrimento, ressignificando-o com o uso de criatividade, evitando assim uma descompensação patológica, e mediando possíveis conflitos que venham a surgir (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

O estado saudável do indivíduo consistirá na luta constante diante dos conflitos e pressões do cotidiano no trabalho, dando lugar ao prazer quando suas ações conseguirem ser transformadas positivamente. Quando isso não for possível, significa que esse enfrentamento não foi feito de maneira eficaz, desencadeando a patologia, uma vez que as pressões da organização do trabalho se sobrepuseram sob os desejos intrínsecos dos trabalhadores (Mendes, 2007).

Figueiredo e Elevato (2012) trazem um apontamento interessante referente ao mundo de trabalho atual, marcado pela evolução tecnológica, onde os níveis de estresse crescem substancialmente, criando até mesmo expressões advindas desse contexto como “*overload*”, quando o indivíduo está sofrendo sobrecarga no trabalho, ou o “*burnout*”, que já é o seu esgotamento físico e mental ou ainda quando entram em um estado de desconexão a partir do “*shut down*”, utilizando essas expressões para fazer um paralelo do trabalho com esses aspectos tecnológicos, o que nos leva a refletir sobre o tema.

A compreensão da organização do trabalho e a forma que ela impacta na qualidade de vida, na saúde e na maneira que os trabalhadores adoecem é fundamental para que ocorra uma intervenção nas situações trabalhistas que estão causando o sofrimento ao trabalhador (Heloani; Lancman, 2004). É fato que a procura do prazer no trabalho e a forma de evitar o sofrimento são desejos intrínsecos do trabalhador, frente às demandas exigidas nas relações e na organização do trabalho (Mendes, 1995). Nesse sentido, a Psicodinâmica do trabalho visa pautar as vivências de prazer e sofrimento do trabalhador, onde estas ocorrem através das relações intersubjetivas, oriundas da organização do trabalho, das condições de trabalho e nas relações socioprofissionais entre seus pares e a organização (Nunes; Lins, 2009).

Tendo discorrido sobre as vivências subjetivas dos sujeitos, é possível de entendimento que as pessoas estão sempre em busca do alcance do prazer, ou pelo menos, na tentativa de evitar o sofrimento. Nesse sentido, será tratado no próximo item as estratégias utilizadas para mediar situações que estejam causando conflitos ou descompensações no ambiente laboral.

2.3.4 Estratégias Defensivas

As estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores em seu contexto de trabalho são alvo de interesse da Psicodinâmica do trabalho, uma vez que estes buscam a partir da sua utilização evitar a patologia e manter um equilíbrio físico e mental ainda preservado nesse ambiente (Leles; Amaral, 2018).

O contexto de trabalho é palco de diversos enfrentamentos e obstáculos, onde os trabalhadores estão inseridos cada um com seu comportamento e percepção peculiares imputados no seu dia a dia laboral a partir do uso de mecanismos de mediação. Esses mecanismos visam transpor esses obstáculos para que não haja uma descompensação no seu equilíbrio físico e mental, para que sejam capazes de fazer frente às pressões do ambiente (Augusto; Freitas; Mendes, 2014).

Dejours (1992) pautava que os sujeitos já criavam meios de se defender de um ambiente descompensado nesse processo dinâmico considerado pela Psicodinâmica. A atenção estava no que os sujeitos faziam para evitar o sofrimento imposto pela organização do trabalho, surgindo assim as estratégias defensivas, que seria uma forma de o indivíduo evitar vivenciar aquela realidade que o está fazendo sofrer (Mendes, 2007).

Mendes (2007) enfatiza em suas pesquisas que a organização do trabalho não está preocupada em analisar propriamente o sofrimento em si, mas sim as estratégias que são utilizadas para fazer frente a essas situações que ensejam o sofrimento. As estratégias defensivas se fazem presentes quando as tentativas de ressignificar o sofrimento, já se esgotaram, ou seja, quando os trabalhadores não conseguem utilizar mais o processo de mobilização subjetiva (Mendes, 1995). Como definição a autora apresenta a seguinte:

As estratégias defensivas são definidas como um mecanismo pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer. Este processo é estritamente mental, já que ele não modifica a realidade de pressão patogênica imposta pela organização do trabalho. (Mendes, 1995, p. 5).

Os trabalhadores muitas vezes evitam vivenciar situações de sofrimento, porque no seu cotidiano estão constantemente se defendendo contra fatores propícios a essas situações, sendo individualmente ou coletivamente. O indivíduo tenta anular ao máximo a situação que esteja incitando o sofrimento, pois a partir do momento que isso não seja mais possível, o desequilíbrio se instalará, e o quadro patológico aparecerá (Lancman; Uchida, 2003). Sob outra perspectiva, Figueiredo e Elevato (2012) aludem que quando um sujeito dispõe energia tentando superar situações de sofrimento no trabalho, acabam resultando em grandes revelações e processos sublimatórios, ressignificando aquele processo laboral que antes estava causando sofrimento para ele, tornando-se assim algo positivo em sua vida.

Nos estudos de Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), são apresentadas algumas medidas de defesa contra o sofrimento e como estas funcionam dentro do contexto do trabalho. A primeira defesa citada consiste em tangenciar a responsabilidade, significando evitar a proatividade, se manter protegido diante de situações de dificuldades, não tomar decisões e a executar atividades devidamente prescritas. Uma segunda defesa seria uma ação contrária, atuando como um modo de fechamento e descuido e de se mostrarem calados tanto perante a chefia, quanto a seus pares.

Outro mecanismo de defesa mencionado pelos autores seria interpretar de maneira desconfiada, hostil as ações contra si próprios. Além disso, uma outra defesa também utilizada

no que se refere a sua chefia imediata, seria desviar seu nível hierárquico, ignorando-o, entrando em contato direto com o nível superior subsequente. Um outro procedimento de defesa bem comum utilizado pelos trabalhadores em seu contexto de trabalho é o silêncio, guardando seus sentimentos e enfrentando o sofrimento de forma individual, uma vez que as defesas coletivas não são mais efetivas.

Por fim, para acrescentar mais um tipo de defesa, os autores citam uma um tanto peculiar, que é o momento em que os trabalhadores deixam de cumprimentar seus próprios colegas. Esse fato acontece, pois, para evitar o sofrimento, procura-se evitar o conflito, ou tudo que possa ensejá-lo, ocasionando assim a perda total de vínculos no ambiente de trabalho.

Heloani e Lancman (2004) mencionam como estratégias coletivas de defesas a banalização do risco, a contestação do perigo e o enaltecimento da virilidade. Essas defesas se exprimem na maioria das vezes, quando as condições de trabalho a que os trabalhadores estão expostos são inseguras, negligenciando sua conduta frente a essas situações.

No que se refere aos mecanismos individuais, os autores citam algumas defesas utilizadas em situações de trabalho repetitivos, monótonos e fracionados. Os trabalhadores para enfrentarem esses tipos de atividades laborais acabam por agilizarem a finalização das suas tarefas, são pessoas agitadas e inquietas, tem sua capacidade de pensamento restrinida, uma vez que não procuram mais despender mais tempo pensando na execução de suas tarefas.

Quando a organização do trabalho tem características advindas dos modelos tayloristas e toyotistas, são apontados outros exemplos de estratégias defensivas como atos dissimulados, desfaçatez, desistência de reconhecimento, inquietude, menosprezo, prejuízo aos subordinados, banalização do risco e uma comunicação enviesada (Mendes, 2007). Aguiar e Santos (2017) também acrescentam a reclusão e a obediência como mecanismo de defesa frente às mutações nos ambientes laborais por parte dos trabalhadores.

O trabalhador, frente a uma situação de sofrimento e em consonância com suas próprias peculiaridades, poderá fazer face a ele, à medida que o evite ou o enfrente, seja utilizando os mecanismos defensivos ou algum processo sublimatório para ressignificá-lo. As estratégias de defesas poderão ser utilizadas a nível individual ou coletivo, para alterar a realidade de trabalho a nível mental e diminuir a tensão ou causa do sofrimento, a fim de manter um equilíbrio físico e psíquico (Gomes, 2004).

Um outro ponto levantado sobre as estratégias defensivas é que elas atuam na minimização da consciência do sofrimento e acabam impactando como um obstáculo da fala e à interação que ocorre nas relações dinâmicas com o trabalho (Moreira; Santos, 2023). Esse

fato também já era substanciando na pesquisa de Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) que apontavam que o objetivo das estratégias era modificar a forma de como os trabalhadores percebiam o que os faziam sofrer, minimizando ou maquiando as fontes dessas descompensações.

Nesse cenário de prática das estratégias defensivas na Psicodinâmica, é relevante comentar a respeito de um conceito inerente a sua constante utilização que é o da alienação. Esse processo pode esconder verdadeiras complicações da organização do trabalho, sendo prejudicial para os trabalhadores, principalmente no que tange às ações de intervenções para as situações de pressões (Gomes, 2004). Quando a modificação da realidade do ambiente, mesmo que a nível mental, começa ser uma constante na vida laboral do sujeito, há um risco dessa luta contra o sofrimento mascarar uma situação em via de doença patológica (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

As estratégias de mediação de sofrimento são relevantes para o dia a dia laboral na tentativa de driblar o sofrimento, evitar as pressões, manter, na medida do possível, um equilíbrio saudável com a organização do trabalho, o importante é saber utilizá-las e com o devido limite que a situação permite, fato esses complementados pelos autores em seu estudo. Em contrapartida, Areosa (2019) ressalta que embora as estratégias defensivas tenham um viés um tanto efetivo levando em consideração a mitigação de desequilíbrios físicos e mentais no ambiente laboral, ele também considera esse mecanismo um tanto nocivo para o trabalhador, apontando que é preciso ter cautela ao utilizá-las.

Na Psicodinâmica, o que se depreende, é que a compreensão da organização do trabalho é de suma importância quando analisamos sua influência na qualidade de vida, na saúde física e mental dos trabalhadores, para a descoberta e intervenção em situações que estejam ensejando sofrimento e descompensação psicopatológica aos sujeitos (Heloani; Lancman, 2004), tendo em vista que o trabalho não é lugar somente de sofrimento ou prazer, mas sim resultado de interações dinâmicas, das ações e relações provenientes da organização do trabalho (Mendes, 1995).

O trabalho, sob ponto de vista da Psicodinâmica, representa uma fonte capaz de estruturar a saúde física e mental, e não somente como causador de doenças patológicas. É uma nova forma de compreender o trabalho e suas consequências na vida pessoal e profissional dos indivíduos, sendo capaz de imprimir vários significados ao sujeito (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011; Nunes; Lins, 2009; Dejours, 1992).

Zonatto *et al.* (2021) apontam que uma vez que as vivências de prazer e sofrimento no

trabalho são conhecidas pela organização, bem como as estratégias utilizadas para o enfrentamento para possíveis situações que estejam incitando o sofrimento, é possível a tomada de medidas interventivas no sentido de que seja um fator chave de sucesso para o funcionamento estratégico a nível organizacional também.

O mundo atual do trabalho, com a evolução da tecnologia e com novas formas de trabalho, muitas vezes marcadas por uma precarização nessas relações, um ritmo intenso de interatividade e sobrecarga, acaba contribuindo para a intensificação do caso de doenças ou afastamentos, quando o quadro patológico já se instaura e não consegue mais ser evitado (Heloani; Lancman, 2004). No entanto, o objeto da Psicodinâmica, como já descrito, está na questão do estado normal e não da doença já instaurada, procurando entender o que os trabalhadores estão fazendo para evitar esse adoecimento ou o desequilíbrio psíquico diante das pressões do seu dia-dia laboral, observando suas estratégias de mediação ou ressignificação (Figueiredo; Alevato, 2012).

As configurações das organizações de trabalho e de gestão continuam se desdobrando e avançando, com novos formatos e métodos, que quase sempre imputam ao trabalhador o abandono da sua subjetividade face ao lucro e ao mercado competitivo presente na atualidade (Dejours, 2004). A Psicodinâmica tem como provocação propor medidas que transformem o sofrimento. Quando se consegue atribuir criatividade a uma situação que esteja descompensada, isso remete de certa forma um aspecto positivo para a constituição da própria identidade do indivíduo, os tornando mais resistentes a desequilíbrios mentais e físicos, promovendo seu bem-estar (Mendes, 2007).

Encerrada a apresentação do referencial teórico, o capítulo seguinte apresenta o percurso metodológico adotado neste estudo, o qual fundamentará a análise dos dados obtidos ao longo da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, para o alcance dos objetivos propostos. A seguir serão detalhados os parâmetros utilizados, a saber: a caracterização da pesquisa, o *corpus* da pesquisa, a técnica de coleta de dados e a análise de dados. Por fim, no capítulo seguinte, será apresentado o estudo de caso.

3.1. Caracterização da pesquisa

A natureza da pesquisa é aplicada, no intuito de alcançar o objetivo final proposto nesse estudo, a saber: identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho na percepção dos servidores em teletrabalho em uma Universidade Pública Federal.

Consiste em uma abordagem qualitativa, uma vez que parte de pressupostos e estruturas interpretativas/teóricas que dizem respeito ao estudo do problema da pesquisa, destacando as significações que os indivíduos ou grupos tem de um problema social ou humano (Creswell, 2014).

A pesquisa procurou ponderar o efeito que o trabalho exerce na vida das pessoas, em especial, a modalidade de teletrabalho, bem como observar as vivências de prazer e sofrimento identificadas no contexto de trabalho do teletrabalhador. Portanto, a abordagem qualitativa foi a mais indicada, uma vez que tratamos da subjetividade e compreensões dos próprios sujeitos.

Para composição da base teórica, foi utilizado a revisão de literatura, com um levantamento em bases teóricas para contextualizar a pesquisa e sua fundamentação teórica, buscando determinar o alcance dessas fontes (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, uma vez que nos propiciou uma maior aproximação do problema, ficando este mais claro (Prodanov; Freitas, 2013). Também foi considerada descritiva, pois descreveu as características de um grupo ou fenômeno e até mesmo as relações estabelecidas entre variáveis, fazendo uso muitas vezes de técnicas de coletas de dados padronizadas (Gil, 2008).

Com relação aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, que pode ser utilizado como estratégia de pesquisa devido a sua abrangência geral, do planejamento à abordagem como coleta de dados e análise dos mesmos (Yin, 2001).

3.2. *Corpus* da Pesquisa

O *Corpus* da pesquisa, foi composto pelos servidores técnicos-administrativos da Universidade que estão laborando na modalidade teletrabalho parcial ou integral desde

junho/julho de 2023. Optou-se por essa amostra devido ao período que estes servidores estavam em teletrabalho, uma vez que estavam experienciando essa modalidade por um maior lapso de tempo para a pesquisa. A listagem de servidores em teletrabalho foi adquirida através de pesquisa documental, observando as portarias de designação do PGD.

3.3. Coleta de dados

Para a pesquisa de campo, o levantamento de dados utilizou como técnica de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e em profundidade que foram gravadas e realizadas com uma parcela dos servidores técnicos-administrativos que aderiram ao teletrabalho integral ou híbrido. A entrevista é considerada um instrumento de investigação de grande alcance e relevância, pois busca obter dados sobre o próprio sujeito que está sendo entrevistado ou sobre o problema que está sendo estudado (Lakatos; Marconi, 2003).

O Roteiro da entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura sobre o teletrabalho, qualidade de vida, a psicodinâmica do trabalho com ênfase nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho e nas estratégias de defesa. As perguntas foram estruturadas de acordo com os objetivos propostos, contendo perguntas sobre informações sociodemográficas e outras referentes ao aporte teórico da pesquisa. Os entrevistados tiveram liberdade de acrescentar ou exemplificar, caso sentissem a necessidade de fazer associações para melhor a explanação sobre o tema em questão.

As entrevistas ocorreram de forma remota através da plataforma *Google meet*, após uma breve contextualização do tema e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para autorização e consentimento da participação na pesquisa.

No decurso, após gravação e transcrição da entrevista, iniciou-se a análise dos resultados, com base na categorização temática.

3.4. Método de Análise dos dados

A análise dos dados ocorreu por meio dos procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo, que visa descrever de maneira padronizada, precisa e objetiva o conteúdo da comunicação (Marconi; Lakatos, 2003). Bardin (1979) descreve a análise de conteúdo como um:

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (1979, p. 42).

Para Godoy (1995), aplicar a análise de conteúdo significa englobar ao menos três fases consideradas indispensáveis para se organizar os dados: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A fase de pré-análise é a etapa inicial, onde ocorrem os primeiros passos da organização das ideias e procedimentos, a escolha das documentações, dos objetivos a perseguir e o início da elaboração dos indicadores para embasamento das análises finais (Bardin, 2011).

A etapa posterior, segundo a autora, consiste na exploração do material, onde os procedimentos devem estar bem delineados, a partir do uso de codificação, decomposição, ou seja, os assuntos devem ser categorizados por temas ou características em comum, para que sejam agrupadas facilitando a prospecção do conteúdo.

Conforme exposto na segunda fase da análise de conteúdo de Bardin, com o intuito de organizar os resultados obtidos na fase das entrevistas, foi estabelecido quatro categorias temáticas, que foram apoiadas no aporte teórico da pesquisa, nos objetivos e nos conteúdos discutidos durante a entrevista. Dessa forma foram elencadas as seguintes categorias: trabalho, teletrabalho, vivências de prazer e sofrimento e estratégias defensivas.

O detalhamento das categorias é apresentado no quadro a seguir:

Quadro 7: Categorias de Análise de Dados

Categoria	Contextualização	O que se pretende verificar
Trabalho	A subjetividade sempre é testada pelo trabalho em si, pois o mesmo tem capacidade de transformação (Dejours, 2004), portanto entender como o trabalhador interage e assimila o seu trabalho ganha relevância para o conhecimento de o que o motiva para assim mitigar o que causa insatisfação nesse contexto (Nunes, 2019).	Analizar e compreender o contexto de trabalho do servidor observando as dimensões segundo a psicodinâmica do trabalho, a saber: a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais.
Teletrabalho	Essa modalidade permite que o trabalho seja realizado em qualquer lugar diferente da sede, através do uso das tecnologias da informação, trazendo em seu bojo a flexibilização das atividades (Almeida <i>et al.</i> , 2022, Ferreira; Aguilera, 2021). O teletrabalho no âmbito da administração pública vem como pressuposto para modernização do seu contexto, a fim de optimizar os serviços prestados (Enes <i>et al.</i> , 2021) e propiciar ganhos ao servidor no sentido de melhoria da sua qualidade de vida (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).	Apresentar informações sobre o teletrabalho na Universidade observando a percepção dos servidores, fazendo um levantamento dos aspectos positivos e negativos, bem como desafios inerentes a essa modalidade.
Vivências de prazer e sofrimento	Segundo a psicodinâmica, as vivências de prazer e sofrimento são dialéticas, portanto, devem ser analisadas sempre em conjunto (Mendes, 1995), onde o ambiente de trabalho	Identificar e compreender as vivências de prazer e sofrimento dos servidores em teletrabalho, Continua

	tanto suscitará prazer quanto sofrimento no que se refere à relação homem-trabalho (Aguiar; Santos, 2017). A maneira com que o trabalhador se relaciona subjetivamente com o seu trabalho é o que refletirá diretamente nas suas vivências de prazer e sofrimento (Zonatto; Degenhart; Gonçalves, 2021)	Continuação observando as experiências e subjetividade de cada um em seu contexto de trabalho.
Estratégias defensivas	As estratégias defensivas são utilizadas pelo trabalhador para fazer frente ao sofrimento no trabalho, transformando sua percepção quanto às tensões presentes na organização (Bulhões; Canopf, 2023), beneficiando a saúde, quando permite a ressignificação do sofrimento com a mudança dessas circunstâncias de trabalho (Freitas; Facas, 2013).	Identificar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos servidores para fazer frente às situações que suscitam sofrimento, na busca de um equilíbrio físico e mental diante das dificuldades do seu contexto de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Finalmente, a última etapa da análise de dados compreende o tratamento dos resultados obtidos e interpretados, onde os dados brutos são processados de forma que se tornem compreendidos e válidos (Bardin, 2011), ou seja, que atribuam significado pertinente com o estudo apresentado bem como contribua com o alcance do objetivo proposto nessa pesquisa.

3.5 Limitações da Pesquisa

Como limitação, foi identificado o fato de a pesquisa ter como foco apenas servidores de uma Universidade. O estudo focou nos servidores técnicos-administrativos de uma única Universidade que estão na modalidade de teletrabalho, ou seja, observando o próprio contexto da Universidade, com sua cultura organizacional, com seus arranjos de trabalho, o que direciona os resultados da pesquisa para o contexto vivenciado na sua realidade. Outras Universidades, podem ter outros cenários, vivenciar outras dinâmicas, portanto seus servidores podem ter outras percepções relativas ao teletrabalho.

Ademais, embora a abordagem qualitativa seja essencial para uma análise bem estruturada das vivências dos servidores, traz em seu cerne a questão da subjetividade de cada sujeito com relação ao método de coleta de dados utilizado, as entrevistas em profundidade. As respostas dos entrevistados podem conter influência de fatores e experiências individuais, questão emocional, percepção prévia do teletrabalho, algum tipo de medo ou receio de falar sobre o seu trabalho, ou até mesmo não interpretar de maneira correta a pergunta.

Cumpre destacar também, o lapso de tempo em que essa modalidade está em vigor na Universidade. O teletrabalho foi implantado recentemente e a coleta de dados foi realizada após

1 ano e pouco de implementação, portanto, é aconselhável que, para compreender o impacto dessa modalidade a longo prazo sejam realizadas futuras pesquisas para observar se a mesma percepção prevalecerá.

A análise foi realizada com cuidado por parte dessa autora, buscando preservar a fala do entrevistado e evitar tendenciosidade. Todos os protocolos propostos pelo Comitê de ética foram seguidos, a fim de minimizar os riscos durante as entrevistas e resguardar os entrevistados. Considerando esse cenário, apresenta-se a seguir uma breve exposição do estudo de caso analisado.

4. ESTUDO DE CASO

Uma Universidade Pública Federal foi objeto de estudo dessa pesquisa, no qual já possui décadas de atuação e experiência como uma Instituição Federal de Ensino Superior. Com o passar dos anos, várias alterações ocorreram em seu cenário, com mudanças de localização perpassando por fechamento por falta de verbas, quando finalmente, se instalou e se configurou como a Universidade que é conhecida atualmente.

A partir do ano de 2005, com a política da Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), fomentou-se uma grande expansão na Universidade, consolidando uma nova transformação em sua identidade. É inaugurado uma nova fase em sua história, com a criação de novos cursos de graduação em seus câmpus, expandindo as áreas de conhecimento e atuação da Universidade. Ainda, a Universidade conta com cursos de Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional e cursos de Doutorado.

Em 2024 a Universidade contava com uma estrutura física de cinco câmpus, contendo 60 cursos de Graduação, 2 cursos de Graduação à distância, 25 cursos de Mestrado Acadêmico, 10 cursos de Mestrado Profissional, 15 cursos de Doutorado. Quanto ao número de alunos, possui 29.500 na Graduação e 2.529 estudantes de Pós-Graduação.

Quanto ao seu corpo de colaboradores efetivos, a Universidade possui 950 servidores técnicos-administrativos e 1.200 servidores docentes, conforme os cargos ocupados em fevereiro/2025. O *corpus* dessa pesquisa foram os servidores técnicos-administrativos que estão inseridos no teletrabalho, o que foi constatado um universo de 205 servidores conforme pesquisa documental relativa à participação do primeiro edital de PGD da Universidade.

O Teletrabalho pode ser visto como uma oportunidade de aumento da produtividade e eficiência do setor público e, em contrapartida, de forma genérica, redução de custos em geral, alvo sempre de muitas discussões. Essa Universidade, como muitas outras Instituições de Ensino Superior, se viu forçada durante a pandemia a aderir ao teletrabalho. Os técnicos-administrativos da Universidade tiveram que se adaptar a essa realidade frente à crise para garantir o seu funcionamento. O uso dos sistemas digitais foi um catalisador para que isso fosse possível.

No final do ano de 2022, é regulamentado o Plano de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade através da Deliberação que visa disciplinar a implantação do PGD dos servidores técnicos-administrativos. A adoção permanente do teletrabalho no cenário pós-pandemia na Universidade teve início recente em junho de 2023 com a implementação do piloto

do sistema para execução do PGD, ferramenta indispensável para execução do teletrabalho. O sistema eletrônico utilizado para o gerenciamento do PGD funciona como uma ferramenta de mensuração das entregas do servidor baseado em um plano de metas com foco nos resultados alcançados.

Com a implementação recente do teletrabalho no âmbito da Universidade, novas configurações, desafios e oportunidades surgem no dia a dia. Daí a oportunidade de se observar e estudar mais a fundo essa modalidade laboral e como ela está engendrando efeitos em seus servidores técnicos-administrativos.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise e compreensão das entrevistas realizadas com os servidores técnicos-administrativos que estão em teletrabalho na Universidade, somada à utilização do referencial teórico desenvolvido ao longo dessa pesquisa em direção aos objetivos propostos. Será exposto as categorias, que já foram evidenciadas na metodologia, com a interpretação das falas dos entrevistados, sob a ótica do aporte teórico do estudo.

Com o intuito de estruturar o perfil dos entrevistados e destacar algumas informações sociodemográficas que auxiliem na identificação das principais características do *corpus* da pesquisa, será apresentado a tabela abaixo com a compilação de alguns dados obtidos durante a entrevista.

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado civil	Filhos	Reside Próximo à Universidade	Modalidade Teletrabalho
Entrevistada 1	F	34	Casada	Não	Não	Integral
Entrevistada 2	F	46	Casada	Sim	Não	Híbrido
Entrevistado 3	M	44	Casado	Sim	Não	Híbrido
Entrevistada 4	F	43	Solteira	Sim	Relativamente próximo	Híbrido
Entrevistada 5	F	37	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 6	F	47	Casada	Sim	Sim	Integral
Entrevistada 7	F	41	Casada	Sim	Sim	Híbrido
Entrevistada 8	F	33	Casada	Não	Não	Híbrido
Entrevistado 9	M	60	Solteiro	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 10	F	33	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistado 11	M	43	Solteiro	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 12	F	51	Divorciada	Sim	Não	Híbrido
Entrevistada 13	F	45	Casada	Não	Sim	Híbrido
Entrevistada 14	F	34	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 15	F	32	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistado 16	M	39	Casado	Sim	Não	Híbrido
Entrevistado 17	M	37	Solteiro	Sim	Não	Híbrido
Entrevistada 18	F	48	Casada	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 19	F	55	Casada	Sim	Não	Híbrido
Entrevistado 20	M	44	Solteiro	Sim	Não	Híbrido

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A seguir, são apresentados os resultados do estudo através da análise de quatro categorias.

5.1 Trabalho

A primeira categoria é estruturada de modo a compreender o contexto de trabalho do servidor observando os pressupostos da psicodinâmica do trabalho, analisando as dimensões que o compõem. Nesse contexto são criadas as interações pessoais e os processos mentais, onde a organização do trabalho cumpre seu papel de intermediador, viabilizado pelas condições de trabalho, visando ao aprimoramento individual do trabalhador (Augusto; Freitas; Mendes, 2014).

Nos relatos sobre a organização do trabalho, alguns entrevistados citaram o fato de terem fluxos de trabalhos definidos e padronizados destacando que isso facilita a organização da sua rotina laboral e que se sentiram satisfeitos com essa previsibilidade, como é o caso dos entrevistados 10, 13, 17 e 19. Por outro lado, o entrevistado 11, em seu contexto de trabalho, disse que não há procedimentos e processos definidos para execução das suas tarefas, ponderando o fato que falta planejamento e organização da instância superior.

A entrevistada 7 mudou de setor há pouco tempo e mencionou que na sua lotação anterior não detinha qualquer autonomia, embora exercesse uma função de assessoria e hoje, em seu setor atual, diz que finalmente conseguiu ter autonomia para criar e executar suas tarefas.

Uma das coisas que me fez sair desse local hoje eu estou no instituto e nesse instituto eu tenho mais autonomia sou muito mais respeitada, pela equipe como um todo pela chefia, a chefia me escuta né as minhas sugestões, eu tenho me sentido mais à vontade foi a melhor escolha que eu fiz até agora. (Entrevistada 7)

Através das falas dos entrevistados 6, 9, 14, 15, 18 e 19, é possível perceber que todos consideraram deter um ótimo grau de autonomia para exercer suas funções e executar o seu trabalho, se sentindo satisfeitos com tal condição. Nunes e Lins (2009) corroboram o fato de que o trabalho pode ser capaz de satisfazer várias das necessidades humanas dos indivíduos, inclusive a de autorrealização.

Já no caso da Entrevistada 10, ela disse possuir autonomia, porém faz uma ressalva durante a sua fala, dizendo que existem algumas questões particulares em que sua chefia toma as decisões, comunicando a equipe posteriormente, e que não há muita abertura para o caso de os membros da equipe querer opinar sobre a condução da decisão, o que a incomoda um pouco.

De modo um pouco semelhante, o entrevistado 7 contou que possui uma autonomia limitada, o que reflete na organização da sua rotina de trabalho:

[...] uma autonomia mesmo que é parcial, né? Tem as atividades que me mandam, mas ela já está pré-determinada, o que eu tenho que fazer, como eu devo raciocinar, como eu devo me organizar. Como a minha atividade depende dos outros processos, como andam, então, acaba ficando engessado também, até para tentar organizar as atividades. (Entrevistado 11)

Entende-se a autonomia como o nível de liberdade e independência que o sujeito dispõe para desempenhar seu trabalho, proporcionando um sentimento de responsabilidade na execução das suas tarefas e cumprimento dos seus objetivos (Morin, 2001), sendo assim, compreende-se o papel que ela tem nas falas dos servidores, quando da sua ausência ou parcialidade.

A entrevistada 2 apontou possuir muita autonomia, sendo um ponto interessante a ressaltar, que ela atrelou essa autonomia como uma das causas de sua sobrecarga de trabalho. Durante a entrevista disse “então eu tenho muita autonomia nesse sentido, de certa forma essa autonomia me sobrecarrega”.

O contexto de trabalho do entrevistado 16 também comportou muita sobrecarga de trabalho, ele relatou que sua carga é intensa, que é necessário a realização de muita pesquisa, por conta de legislação e jurisprudência, o que acaba exigindo muito da parte dele. Como descrito por Carvalho e Moraes (2011), em seu estudo a sobrecarga como patologia deriva de um ambiente laboral onde o trabalho excede o limite de cada indivíduo, com um ritmo intenso de trabalho, perpassando ao que o trabalhador muitas vezes é capaz e deseja.

A entrevistada 5 expressou em sua fala que a carga de trabalho em seu setor só tem aumentado, cada vez mais surgem mais tarefas e funções a serem executadas. Além disso, ela atribuiu um outro fator que contribui também para essa sobrecarga, que é a absorção de tarefas e responsabilidades que seriam inerentes a outros setores.

Os entrevistados 14 e 17, quando falaram sobre suas cargas de trabalho, apontaram não se sentirem sobrecarregados, exceto em determinados períodos específicos do ano. Este é um ponto que o entrevistado 17 sinalizou como uma má gestão que acaba impactando no seu trabalho:

[...] a intensidade de trabalho no meu setor ela é mais intensa assim no final de ano, né? Pois tem a correria de empenhar e tem as verbas que são liberadas, né? Aí é correr contra o tempo. Mas enxergo isso como uma desorganização do próprio governo que libera dinheiro na maioria das vezes no final do ano. (Entrevistado 17)

Tratando da realidade do teletrabalho, a fala da entrevistada 18 reforçou a perspectiva

de Veloso, Costa e Abrantes (2022) de que essa modalidade pode causar uma disfunção na rotina do trabalhador com um aumento significativo da sua carga de trabalho. Ela contou que sua quantidade de trabalho realmente aumentou com essa modalidade.

Da mesma forma, a entrevistada 2 também consubstanciou a ideia de que o teletrabalho contribuiu para o aumento da sua carga de trabalho, mas ela ponderou esse fato a sua dificuldade de se desligar do trabalho em si:

[...] o teletrabalho contribuiu para o aumento do meu trabalho, no sentido que eu to sempre ligada, tanto que assim, o e-mail da direção eu tenho no meu celular, então todo e-mail que chega eu to vendo, eu não me desligo, entendeu, essa é a questão, eu não consigo me desligar, mas eu acho que é um problema muito mais meu. (Entrevistado 02)

De modo contrário à experiência da entrevistada 18, as entrevistadas 1 e 8 relataram que o teletrabalho não acarretou sobrecarga de trabalho, ou seja, não houve mudança em relação à carga de trabalho com a adesão dessa modalidade de trabalho o que pode ser compreendido em suas falas, respectivamente: “Não houve sobrecarga de trabalho, a mesma coisa que a gente fazia antes a gente faz agora” e “Então, a questão de quantidade de carga de trabalho não alterou, porque o quantitativo de funcionários continua o mesmo e as tarefas continuam as mesmas”.

Por meio das verbalizações dos Entrevistados 9 e 17, é possível perceber que ambos quando falaram sobre sofrer qualquer tipo de cobrança sobre seu trabalho, eles atribuíram esse tipo de pressão ao público externo à Universidade e não a sua chefia ou pares: “As pressões que a gente recebe muito são dessas contratadas...”

[...] Sem interferência eu acredito e também é nos deixado claro que quando há interferências externas assim, as chefias sempre dão uma bloqueada assim, na gente, pra a gente poder trabalhar calmamente...então é bom que a gente trabalhe com calma e que esse bloqueio exista de pressões externas. (Entrevistado 17)

Já no caso da entrevistada 5, ela apontou uma cobrança excessiva por parte do público interno da Universidade, citando que quase sempre recebe mensagem no whatsapp, e-mail e memorando em um curto espaço de tempo perguntando a mesma coisa, e que quase sempre a informação já está disponibilizada. Diferentemente, a entrevistada 13 atribuiu uma cobrança e pressão a si própria, uma vez que trabalha com prazos, e precisa estar atenta para cumprí-los.

O entrevistado 11 fez um breve comentário sobre a cobrança que sofre da sua chefia com relação, especificamente, ao período curto de tempo que tem para realizar várias atividades, sendo cobrado entretemente pela sua rápida concretização. Quanto ao entrevistado

16 demonstrou que se sente cobrado pela Universidade como um todo tendo em vista a natureza do seu trabalho.

Nesse contexto, Barros, Dutra e Cardoso (2021) apontam em sua pesquisa que a cobrança por resultados tem sido um elemento decisivo para intensificar o estresse ocupacional dos trabalhadores. O que mais chamou atenção foi o relato do entrevistado 20, onde a organização do trabalho refletiu um ambiente departamental de muita cobrança e pressão, com uma dinâmica muito célere para o cumprimento de prazos, sendo imperativo a entrega de resultados:

[...] Então aqui, nesse setor, nesse departamento aqui, sempre foi historicamente um local que sempre foi muito cobrado, né? A gente tem que ter resultado, a gente tem que ter as entregas assim, pra ontem...A gente tem essa pressão para concluir muito rápido e a gente trabalha com legislações. É um arcabouço assim, muito fechado, que se você não tiver atenção, você pode ser responsabilizado. (Entrevistado 20)

Alguns servidores relataram, de modo contrário, que não possuem cobrança ou pressão no seu dia a dia laboral, conforme mencionado pelos entrevistados 1, 2, 10 e 14. A entrevistada 10 ainda acrescentou um fator interessante quando relacionou ao teletrabalho:

[...] Então, eu não me sinto cobrada...não me sinto mais pressionada ou menos pressionada por estar em teletrabalho, até porque eu acho que a Universidade toda abraçou, entende o teletrabalho, ele foi bem recebido não só por parte dos servidores, mas também por parte dos gestores. (Entrevistada 10)

Outro ponto a ser comentado, foi que o trabalho pode contribuir para a saúde do trabalhador e uma das formas para que isso seja possível, reside no fato de ele obter no seu ambiente de laboral, o reconhecimento do seu esforço na execução das suas atividades laborais (Mendes, 2007). Nesse contexto, as entrevistadas 4 e 6 expressaram em suas falas que se sentem reconhecidas e valorizadas pelo seu trabalho.

O reconhecimento apontado pelos entrevistados 9 e 18 vem acompanhado de uma satisfação expressiva por estar tendo o seu trabalho valorizado, destacando a execução eficiente de suas tarefas e a função incentivadora que esse reconhecimento proporciona, respectivamente: “Quanto ao reconhecimento, a gente tem sido reconhecido sim pelo trabalho, temos feito o nosso trabalho a tempo e a contento, com maestria eu posso falar.” e “ Assim ele consegue conduzir muito bem o trabalho em equipe e principalmente a equipe do teletrabalho. Então, assim, eu me sinto incentivada, reconhecida”.

O entrevistado 17 disse que tem reconhecimento na medida certa, mas nada com muito

entusiasmo, pois ele ponderou que não tem tanta necessidade de ser elogiado, acrescentando que se sente tranquilo com relação a isso, fator que podemos relacionar como um traço de sua personalidade.

Na experiência do entrevistado 20, verificou-se duas medidas de reconhecimento no seu entorno, onde ele se sentiu valorizado pela sua equipe, mas não percebeu o mesmo dos níveis hierárquicos superiores, permanecendo essa dicotomia nessa questão de valorização:

[...] Aqui a gente tem um reconhecimento assim, dos nossos pares, pessoas que estão próximas, falar assim, pô, legal, obrigado por ter ficado...Mas a instâncias superiores, eles querem resultados, querem saber, quer que a coisa seja feita e pra dar continuidade na gestão dele, né? (Entrevistado 20)

Entretanto, o entrevistado 11 foi o único servidor que demonstrou claramente que não se sente reconhecido e valorizado, dizendo que nunca chegou nenhum tipo de reconhecimento a ele, o que na perspectiva de Mendes (2007) pode refletir na probabilidade futura de uma vivência de sofrimento, pois impossibilita um sentido de valorização para o servidor.

Durante as entrevistas, questões levantadas pelos servidores e que são inerentes à organização do trabalho, dizem respeito sobre repetição e mecanização de tarefas, algo que parece ser bem comum na Universidade de acordo com suas percepções. Dejours *et al.* (2011) aduzem que a repetição de tarefas entra em conflito com a liberdade dos processos mentais do trabalhador, fazendo com que se sintam entediados com a sua realização, consequentemente gerando certo grau de monotonia.

Por meio da fala da entrevistada 5, foi possível perceber que a repetitividade de tarefas faz parte do seu cotidiano laboral e que de certa forma, isso acaba gerando uma reflexão mais profunda no seu contexto. “A natureza do nosso trabalho é muito repetitiva, então são anos e anos fazendo a mesma coisa, então as vezes parece que você não vê muito retorno, ou não vê nada sendo construído”.

De modo semelhante, a entrevistada 1 contou que o seu trabalho é bem mecanizado e complementa que na Universidade assim como na Administração Pública em geral há uma burocracia excessiva que torna o trabalho sistematizado de forma prejudicada em termos de eficiência:

[...] Em relação ao meu trabalho específico, hoje eu trabalho com uma coisa bem mecânica, minha atividade é bem mecânica...mais burocrático. Mas eu acho que esse tipo de trabalho não funciona muito bem a longo prazo, porque eu acho que cada indivíduo precisa pensar, propor ideias e agir. (Entrevistada 1)

Estudos conduzidos por Lemos, Ramos e Filho (2021) demonstram que quando um ambiente comporta a presença de rigidez hierárquica, normas rigorosas, formalidade em demasia, essas características resultam em uma disfunção burocrática. Os autores acrescentam ainda, que a burocracia excessiva pode ocasionar danos à eficiência da Administração Pública, com o excesso de regras e padronização que direcionam o seu desempenho.

As entrevistadas 15 e 4 também mencionaram que suas atividades são repetitivas, sendo que a última fez questão de evidenciar que as vezes surgem algumas mudanças na legislação que faz com que suas tarefas sejam atualizadas para aplicação das novas leis, trazendo novidades na sua rotina, e que se sente confortável com isso, porque diz que é seu perfil, ou seja, ela gosta de trabalhar com essa repetição de tarefas:

[...] Minhas tarefas são repetitivas, mas a gente tá num momento agora que tiveram umas mudanças e agora vão vir outras, como a gente é regido por leis, por normas, elas são atualizadas, então ela fica um certo tempo, uma rotina, aquilo ali, Ctrl C Ctrl V, coisa automática, mas de repente vem um fogaréu ali, é uma novidade, e aí te motiva, te estimula, e daqui a pouco volta para rotina de novo, isso aí é constante aqui na administração pública, mas me sinto confortável com isso, é o meu perfil. (Entrevistada 4)

Destoando dos outros servidores, o entrevistado 17 foi o único que indicou que não considera sua atividade repetitiva. Quando o trabalho permite que o indivíduo exerça a sua capacidade de pensar, de se expressar e alcançar uma compreensão por si só, isso significa a possibilidade e perspectiva de evolução e reconfiguração da organização do trabalho (Lancman; Uchida, 2003).

No que concerne a segunda dimensão que compõem o contexto do trabalho, os servidores deram suas contribuições. A grande maioria apontou possuir condições mais benéficas quando estão desempenhando suas atividades remotamente, quando comparado ao trabalho presencial. Não obstante, alguns pontos negativos foram destacados por alguns entrevistados.

Por meio das verbalizações dos entrevistados, foi possível perceber que vários servidores possuem condições de trabalho favoráveis quando estão em teletrabalho. As entrevistadas 4, 13 e 14 pontuaram que tem uma estrutura adequada em casa para realização de suas atividades, com condições ergonométricas favoráveis, internet com velocidade rápida, ambiente climatizado, com todos os equipamentos necessários para estarem desempenhando a sua rotina laboral de modo eficiente e confortável no dia a dia.

É notório que a qualidade de vida está diretamente ligada com as condições laborais que

o trabalhador possui no seu entorno (Barros; Dutra; Cardoso, 2021). Mediante a esse contexto, corroborando esse ponto de vista, a entrevistada 1 ponderou que o ambiente em que o indivíduo trabalha vai refletir diretamente na sua qualidade de vida no trabalho.

Por meio das falas dos entrevistados 5 e 9, também se observou que ambos têm espaços bem estruturados, com equipamentos e tecnologia adequados quando estão em teletrabalho:

As minhas condições são ótimas, eu tenho uma cadeira gamer que é ótima, super confortável, agora eu tenho dois monitores, então eu consigo colocar coisas do trabalho em um e fazer no outro também acompanhando. (Entrevistada 5)

[...] Aí tem um quarto aqui no apartamento, consegui transformar em escritório de fato, entendeu? Cadeira confortável, enfim, me sinto super à vontade, um ambiente arejado, laptop novo, assim graças a Deus consegui. A internet minha é ótima, é muito raro eu ter problemas de conexão com as pessoas, sabe? (Entrevistado 9)

O uso da tecnologia no setor público tem sido uma ferramenta imprescindível para garantir o bom desempenho dos servidores a fim de alcançar resultados efetivos, uma vez que cada vez mais se preza por serviços públicos de qualidade (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). A ótica dos autores validou o destaque que os entrevistados deram a essa questão ao longo das suas falas.

A entrevistada 18 mencionou que não poupa esforços para o seu conforto, enfatizando que quando está em teletrabalho, passa grande parte do seu dia trabalhando, por isso faz questão de investir em prol da sua qualidade de vida no trabalho:

Eu vou te falar, assim, eu acabo até gastando pelo meu conforto de trabalho, porque eu passo mais tempo trabalhando do que outra coisa...então assim, eu tenho as instalações bem adequadas...tudo que eu posso ter, ar-condicionado, tudo que eu posso ter para gerar um conforto ali para eu trabalhar. (Entrevistada 18)

O ambiente de teletrabalho das entrevistadas 10 e 19 também são bem estruturados, no que tange às suas condições físicas e tecnológicas de trabalho, o que também foi compartilhado pelo entrevistado 20 que contou que já possuía um espaço adequado até mesmo antes da pandemia tendo em vista seus estudos, adicionando que estar em teletrabalho funciona super bem em termos de conforto para ele.

Alguns servidores citaram que precisam fazer alguns ajustes para poderem trabalhar de maneira adequada em teletrabalho, como foi o caso dos entrevistados 7, 12 e 17, embora de uma maneira geral, considerem que já tem um ambiente propício para executar suas tarefas, só necessita aprimorá-lo:

[...] agora no teletrabalho eu percebi que tenho que comprar um computador mesmo sem ser notebook por conta da posição, das vistas, da ergonomia e uma cadeira um pouco melhor né. (...) o que eu tenho hoje é o básico mesmo que dá pra fazer, mas não é o ideal principalmente quando tem que escrever muito, aí fica mais desconfortável. (Entrevistada 7)

[...] Eu tenho um ambiente confortável para mim, mas eu preciso fazer uma adaptação de um espaço só para isso, uma mesa de escritório, uma cadeira ergonômica para não prejudicar a coluna, um espaço determinado que eu ainda pretendo fazer. (Entrevistada 12)

[...] Olha, eu considero que tem que fazer apenas 2 ajustes que eu sinto falta, que eu tenho no presencial, né? É, na verdade é uma cadeira mais confortável e um monitor que eu trabalho com 2 monitores na minha sala. Então, aqui no teletrabalho, trabalho apenas com o laptop que é pequeno. (Entrevistado 17)

Importante relatar, que somente uma servidora, a Entrevistada 6, contou possuir condições de trabalho inadequadas quando em teletrabalho, sendo que ela tem consciência que é necessário fazer ajustes para que possa melhorar o quanto antes o seu ambiente laboral “Eu não tenho aparato para trabalhar de casa, não tenho mesa adequada, não tenho cadeira, não tenho... Considero que é necessário fazer melhorias nessa parte”.

Trazendo para o âmbito interno da Universidade, muitos servidores ponderaram sobre os problemas estruturais que ela apresenta, não só no aspecto físico, mas energético e tecnológico também, o que pode ser compreendido nas falas dos entrevistados 1, 2 e 16:

[...] assim como na Universidade também não é um ambiente adequado, como eu disse pela infraestrutura, física de computador, física de estrutura de prédios, tudo é antigo, o banheiro é velho, então lá não trazia um ambiente, apesar de ser uma Universidade linda, a estrutura física da Universidade não é muito legal. (Entrevistada 1)

[...] a única coisa que eu acho que peca lá na Universidade é essa questão da luz, internet e sistema que tá sempre caindo. (...) essas questões de manutenção do sistema, que vire e mexe tá fora, mas de certa forma eu prefiro estar em casa porque se o sistema está fora, e eu to em casa, eu vou fazer uma outra coisa, agora as vezes lá é complicado (Entrevistada 2)

Infelizmente, a Universidade ela não dispõe das melhores estruturas físicas e tecnológicas para que a gente exerça as nossas atribuições. E na minha casa, na minha residência, consigo condições muito melhores do que eu consigo lá na Universidade. (Entrevistado 16)

Alguns servidores traçaram, inclusive, um comparativo quando estão trabalhando em casa e quando estão presencialmente na Universidade, ressaltando que possuem condições físicas e tecnológicas bem mais adequadas quando estão em teletrabalho, contribuindo para um melhor desempenho de suas funções:

[...] geralmente quando nós vamos para lá, acho que não tem pelo menos uma das pessoas que não vá para lá que não passe pelo menos por uma falta de luz e uma queda de internet todos os dias da semana, eu não consigo entender, mas enfim. (Entrevistada 5)

[...] a internet aqui é muito melhor do que o que tenho no trabalho na Universidade. Em comparação, ao que eu tenho presencialmente, aqui é muito melhor. Eu consigo desenvolver muito melhor aqui, se for comparar parâmetros com o da Universidade presencialmente. (Entrevistado 11)

[...] eu pessoalmente, eu tenho muitas das vezes uma internet melhor do que aqui na Universidade, que aqui a gente tem um problema muito crítico com a queda de energia, e em casa não. Em casa dificilmente eu tenho queda de energia, dificilmente eu tenho a queda de links de internet e muito dificilmente a queda de energia. (Entrevistado 20)

As condições de trabalho englobam alguns aspectos que fazem parte do local de trabalho, como por exemplo: o estado das ferramentas/equipamentos e se o trabalhador está em contato ou não a fatores tensionais (Moreira; Santos, 2023). Logo, quando há a ausência de alguma dessas características no ambiente, o trabalhador enfrentará algum tipo de dificuldade para a manutenção do seu bem-estar ou produtividade.

No entendimento de Heloani e Lancman (2004), o trabalho é algo complexo, e que para o compreendermos é preciso focarmos naqueles aspectos que não estão tão explícitos, mas que fazem parte do dia a dia do trabalhador. Ainda complementa que é fundamental levar em conta a capacidade das relações que ele favorece aos trabalhadores.

Os servidores remeteram um sentimento positivo referente às suas relações socioprofissionais dentro do seu contexto de trabalho, percebendo assim o trabalho de maneira satisfatória, tendo em vista esse bom relacionamento no seu cotidiano laboral trazendo validação nas suas atividades e facilidade na interação.

O ambiente de trabalho das entrevistadas 1 e 10 possui muita colaboração entre a equipe, ambas se sentem muito satisfeitas e gratas pelas pessoas que tem em seu entorno tanto seus pares quanto sua chefia, hoje elas definem que mantem uma relação de parceria, de um time mesmo. Tal fato também foi ressaltado pelo entrevistado 20 em sua fala.

A entrevistada 6 destacou o bom relacionamento que tem com a sua chefia tanto na presencialidade quanto no teletrabalho, ponto que também foi corroborado pela entrevistada 8, demonstrando que essa relação é positiva no sentido que há compartilhamento de aprendizagem e compreensão em momentos necessários a respeito da execução das tarefas.

No momento, exercendo um cargo de chefia, o entrevistado 16 disse que sua equipe tem uma ótima integração, que todos colaboram entre si, que a dinâmica do setor tem sido muito satisfatória: “Hoje a gente tem ali na coordenação que eu trabalho, a gente tem uma sinergia

muito boa na equipe, a gente tem assim um senso de cooperação muito bom. (...) E assim a gente tem tido sucesso, êxito nessa questão junto a equipe”.

Como descrito por Mendes (2007, p.52) a ação de cooperação é “a construção conjunta e coordenada para produzir uma ideia, serviço, produto comum com base na confiança e na solidariedade”. A autora ainda acrescenta que essa cooperação do coletivo suscita um poder de transformação, do que comparado somente às ações individuais.

Já no caso da entrevistada 18, ela começou a trabalhar na sua coordenação atual no tempo que coincidiu iniciar no teletrabalho, ela contou que desde lá tem se relacionado super bem com a chefia que a recebeu super bem, diz que mantém uma relação de aprendizado com a sua equipe. Cabe ressaltar que a servidora só teceu elogios quanto a esse ponto.

Sob uma outra perspectiva, a entrevistada 7 experienciou dois tipos de relacionamentos no ambiente laboral, onde na sua antiga lotação ela não tinha uma boa relação com a sua chefia. O ambiente não ensejava confiança e cooperação entre as partes, associando isso a uma liderança autocrática, uma vez que ela não podia colocar suas ideias, dar sugestões, sendo estes um dos motivos para ela ter solicitado sua saída desse setor.

Já no seu setor atual, ela disse que foi muito bem acolhida, tem um ótimo relacionamento com a chefia e equipe, apontando que o convívio com os seus colegas atuais é muito positivo para ela, solidificando a decisão da mudança de setor. “(...) a chefia me escuta né, as minhas sugestões, eu tenho me sentido mais à vontade, foi a melhor escolha que eu fiz até agora”.

Por meio da fala da entrevistada 5, foi possível perceber uma particularidade quando ela conta sobre a interação que existe em seu setor. Ela ressaltou que a comunicação com a sua chefia é muito boa, tem uma interação excelente com seus pares, com muita conversa e cooperação entre eles, porém faz uma ressalva contundente sobre um único membro da equipe, fato que demonstra grande insatisfação para a entrevistada:

(...) Então tem os colegas que são muito bom de conversar com, nós estamos sempre em contato, estão sempre respondendo rápido qualquer dúvida, qualquer problema que você tenha eles estão prontos para cooperar, e tem as pessoas que você não sabe o que sequer fazem na instituição, que desaparecem, dizem que não tem intimidade com o grupo, apesar de estar lá há bastante tempo, não tem jeito de mandar mensagem... (Entrevistada 5)

Ainda, com um panorama um pouco diferenciado, o entrevistado 11 mencionou possuir um ótimo relacionamento com sua equipe, inclusive destaca a maturidade dos colegas com a modalidade do teletrabalho. Todavia o mesmo não ocorreu com a sua chefia, citando a presença de divergências no trabalho, o que refletiu na integração em si.

Conforme evidenciado por Areosa (2019) são as relações entre o trabalhador, o seu coletivo de trabalho e a organização do trabalho, com as suas variadas características e peculiaridades, que irão contribuir para o benefício ou o malefício da saúde mental do sujeito.

Tendo em vista a fala dos servidores, o trabalho sob o ponto de vista do seu contexto laboral, refletiu todas as relações que são criadas no âmbito do seu trabalho, a partir da organização do trabalho utilizando todas as condições de trabalho a seu dispor. Essas dimensões são essenciais para a estruturação mental, desempenho e bem-estar do trabalhador, desta forma dispensar atenção para manter o seu equilíbrio se torna fundamental.

Diante dos relatos, observou-se que o contexto de trabalho dos servidores englobou aspectos positivos como a estruturação dos fluxos, a autonomia, o reconhecimento, mas também desafios, como repetição de tarefas, sobrecarga e cobrança no seu ambiente de trabalho. As condições de trabalho foram consideradas mais favoráveis no teletrabalho, quando comparadas ao trabalho presencial. Quanto às relações socioprofissionais, elas tiveram um efeito significativo no bem-estar dos servidores, com relatos de um ambiente com muita cooperação, confiança e integração entre chefia e pares.

A partir daí, a próxima categoria tece maiores detalhes sobre o teletrabalho utilizando a percepção dos servidores para esse aprofundamento, uma vez que essa modalidade faz parte do contexto de trabalho atual da Universidade.

5.2 Teletrabalho

Essa categoria trata do teletrabalho e apresenta informações sobre os aspectos positivos e negativos concernentes a sua aplicabilidade na Universidade, em consonância com a percepção dos servidores, perpassando pela própria ideia de modernização. Ainda, expõe os principais desafios que podem se revelar, tratando questões como gestão do tempo, criação de laços e o senso de pertencimento, equilíbrio da vida pessoal e profissional, temas relevantes dentro da perspectiva dessa modalidade.

No decorrer dos últimos anos, as instituições públicas têm tido a necessidade de buscar inovação, novas tecnologias para continuar prestando um serviço mais célere e de qualidade que cada vez mais é demandado pelos cidadãos, e a utilização das TICs é essencial para que isso ocorra (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Tal fato foi consubstanciado na fala da entrevistada 2 com a contribuição do teletrabalho, “(...) Então, com o advento das TICs, com a implantação e implementação do sistema, eu acho que já houve essa celeridade, e acaba que o advento do teletrabalho, ele

facilitou muito”.

De acordo com observações feitas por alguns entrevistados, foi destacado que o teletrabalho trouxe mais velocidade nas informações com fluxos processuais de trabalho mais céleres, uma vez que as pessoas possuem rotinas mais sistematizadas de atividades, contribuindo para uma maior modernização e fluidez no âmbito da Universidade.

Oliveira e Pantoja (2018) denotam que a evolução propiciada pelas TICs, tem ido em direção da modernização da Administração Pública, com serviços de qualidade mais eficiente, com respostas mais rápidas à sociedade. Os entrevistados sempre associam o uso das tecnologias com a modernização que o teletrabalho propicia nesse sentido.

O entrevistado 17 expressou em sua fala que o teletrabalho foi uma grande evolução para a Universidade em termos de modernização, ressaltando o fato que atualmente todos os processos são digitais, o que faz com que tanto as consultas e respostas sejam muitas mais rápidas do que eram feitas anteriormente, tornando o trabalho muito mais produtivo.

O entrevistado 18 também trouxe este viés em sua fala, ressaltando a importância da prestação de um serviço de qualidade, e como o teletrabalho tem exercido um papel fundamental nesse ciclo:

[...] com relação à modernização, a gente vê que o teletrabalho ele vai ao encontro do avanço técnico, dos avanços tecnológicos, das soluções, né? A gente consegue verificar o teletrabalho como uma dessas ferramentas de melhoria, de melhor atender, especialmente em serviços que são feitos de forma digital, como é o meu caso, no meu caso, trabalho essencialmente com sistemas no mundo digital, então, por conta disso, o teletrabalho é bastante compatível com aquilo que eu faço e ele me proporciona, providenciar esse serviço de forma mais célera, da melhor maneira. (Entrevistado 18)

Dentro dessa seara da celeridade, as entrevistadas 13 e 14, citaram que o acesso à informação é feito de forma bem mais ágil, o que facilita o trabalho em si, destacando que o retorno de todos os envolvidos é mais céler. Essa questão também foi comentada pela entrevistada 15, que disse que considera importante a Administração Pública seguir os modelos de tendência de mercado, para ter um alinhamento com a esfera privada, em termos de formato de trabalho.

Diferentemente dos pontos de vista anteriores, a entrevistada 6 considerou que o teletrabalho não contribui para a celeridade do trabalho, ao contrário, a realização dele se torna mais lenta tendo em vista a questão da flexibilidade que ele proporciona, na percepção da servidora:

[...] o teletrabalho, o servidor ele fica mais à vontade para desempenhar as atividades em qualquer momento do dia, dentro do meu departamento. Mas eu acho que a modalidade do PGD em si, por conta dessa falta de controle, por você não controlar o momento que o servidor executa a função ele não é muito célere, na minha opinião. (Entrevistada 6)

As entrevistadas 4 e 7, evidenciaram, sob o ponto de vista tecnológico, a contribuição que o teletrabalho trouxe com relação às ferramentas digitais, seja para realização de reuniões virtuais, seja para fins de atividades de gestão e equipes, conforme as falas a seguir:

[...] Na questão de modernização...tecnologias de áudio visual para uma reunião à distância...a pandemia puxou o teletrabalho, que puxou essas novas aberturas de autorização para essas regras novas, então, acho que isso também modernizou. (Entrevistada 4)

[...] Então, principalmente na utilização de ferramentas de gestão e equipes, a gente consegue trabalhar de forma mais unida, utilizando as ferramentas disponíveis online, então eu acho que é um passo grande para a Universidade. (Entrevistada 7)

O entrevistado 9 sublinhou um ponto interessante durante a entrevista, diz que percebeu que o teletrabalho funcionou como um fomento tecnológico para a Universidade, no que diz respeito a questão de aprendizagem digital para os servidores:

[...] E então isso aí continuando com essa mudança, corroborou, né também, para que muitos indivíduos que não tinham tanta, vamos dizer, dessa forma, é expertise, né? Com as ferramentas básicas, né? Então tiveram que de alguma forma se adequar, né? E com isso, modernizando inclusive o perfil, né? Como vou dizer tecnológico, né, das pessoas em termos de aprendizado, realizando benefício pra Universidade, sobretudo, né? Então, nessa minha perspectiva, modernizamos, sim. (Entrevistado 9)

É perceptível que o teletrabalho vem trazendo grandes vantagens para os servidores segundo apontamentos apresentados no decorrer das entrevistas e que são validados nos estudos de Enes *et al.* (2021), como por exemplo: dispor de mais tempo com a família, a questão do deslocamento ao trabalho, a otimização do tempo, flexibilidade e qualidade de vida.

Os entrevistados foram unânimes quanto ao fato que o teletrabalho trouxe contribuições consideráveis em termos de qualidade de vida na sua rotina pessoal e profissional. Um dos fatores que foi mais citado, praticamente em todas as entrevistas, foi a questão da redução do deslocamento para a Universidade.

Por meio das falas dos entrevistados 1, 3, 8 e 9, ficou tangível que todos consideraram que otimizam muito o seu tempo por conta do deslocamento, todos apontaram que perdi-

muito tempo do seu dia por conta da distância de sua casa para a Universidade, citaram que eram mais de 4 horas gastos por conta de trânsito no trajeto de ida e volta, e que isso os desmotivavam e contribuíam para que ficassem estressados e cansados diariamente.

A fala do entrevistado 16 também reforçou esse ponto, para ele um dos aspectos positivos do teletrabalho que mais refletiu no seu cotidiano está relacionado com o tempo ganho com a redução do deslocamento casa x trabalho:

Em relação à vivência, acho que é o principal benefício foi a questão do tempo de deslocamento que eu tenho para o trabalho e do trabalho para casa. Eu perdia muito tempo. Chegava no ambiente de trabalho já com certo desgaste. Então, o teletrabalho ele ajuda muito nesse sentido. Em que você consegue otimizar o teu dia, o teu tempo e você consegue até fazer o teu serviço com uma maior motivação, com uma maior condição física e psicológica para tá lidando com as demandas. (Entrevistado 16)

A eliminação do deslocamento casa x trabalho, deixa de certa forma o trabalho mais fácil (Busnello; Palma, 2018). O tempo não perdido em congestionamentos pode ser otimizado e utilizado em outras atividades pelo trabalhador e ainda, tem a possibilidade de se evitar a exposição diária à violência urbana e aos riscos de acidentes ou problemas de transportes (Tose; Covre, 2009).

Dessa forma, o outro aspecto levantado por alguns servidores foi a redução da exposição diária à violência, conforme as falas das entrevistadas 2 e 4, que acaba gerando ansiedade e desgaste emocional para elas:

[...] a gente sabe que a nossa Universidade fica na baixada, ali na zona oeste e tem a questão da violência que cerca a gente, que gera uma ansiedade, um sofrimento psicológico, o que vai acontecer no meu caminho, será que eu vou conseguir chegar bem, será que eu vou voltar bem para casa, íntegra, isso tudo, é um sofrimento, desmotiva. (Entrevistada 2)

[...] E motivação também, muito ligado a isso, de estar na minha residência, de não ficar exposto tanto a violência do dia a dia, por mais que a gente saiba que a gente não vai viver sempre dentro de casa, mas todo dia me deslocar mais de 50 km, me expondo a certos tipos de riscos, é uma motivação para mim, para ter entrado no PGD e permanecer nele. (Entrevistada 4)

O entrevistado 17 relatou que obteve uma melhora significativa na sua qualidade de vida por conta de não ter que se deslocar diariamente para a Universidade, destacando que isso gerou uma cadeia de melhorias em sua vida. Assim como ele, a entrevistada 19 também demonstrou grande satisfação por conta do não deslocamento diário e como isso impactou no seu dia a dia:

É, eu acho que o teletrabalho melhorou muito a minha qualidade de vida. Só em não ficar no engarrafamento tanto para ir quanto para voltar, né? Perdendo tempo e descanso naquele percurso. (...) Podemos aproveitar esse tempo que a gente ganhou, esse tempo, pra ler, fazer uma atividade física, passar mais tempo com a família. (Entrevistado 17)

[...] não tenho que me deslocar todos os dias para a Universidade, né? Então é economia de tempo...Fico mais descansada. isso aí reflete bastante no trabalho que eu fico mais motivada para fazer, organizo meu horário, me sinto mais produtiva com certeza. (Entrevistado 19)

Os entrevistados também declararam que o teletrabalho trouxe como vantagem tanto no aspecto pessoal como profissional, a questão da flexibilidade. A capacidade de controlar o seu tempo e espaço da melhor maneira possível tem sido visto como um diferencial estratégico nos ambientes atuais (Andrade; Pantoja; Figueira, 2020), pontuando como um aspecto positivo de grande relevância para os teletrabalhadores (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

A entrevistada 1 mencionou que ter flexibilidade para ela funciona como um fator motivacional, que se sente muito satisfeita em poder organizar o seu horário de trabalho da melhor forma para ela e que não atrapalha a sua produtividade e as suas atividades. Tal fato também foi exaltado pela entrevistada 6, sendo que ela ainda fez um destaque aos múltiplos papéis que exerce no seu dia a dia, conforme o relato a seguir:

[...] Eu considero realmente esse teletrabalho positivo, porque principalmente a gente que é mulher, que é mãe...então houve essa facilidade, porque ele te proporciona você organizar sua vida, as suas dinâmicas, as suas necessidades e realizar suas tarefas, né? (Entrevistado 6)

Os relatos das entrevistadas 5 e 10 também discorreram sobre o que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho proporcionou em suas rotinas. Ambas se sentem mais produtivas e motivadas em seu trabalho, e felizes de uma maneira geral.

Para mim foi a melhor coisa que aconteceu nesses últimos tempos... sabe essa flexibilidade, tomar café, sentar, começar seu trabalho, e é tão bom que as vezes até depois do trabalho eu entro, ah vou ver se tem algum e-mail para responder, alguma coisa para fazer, porque você fica muito mais motivado. (Entrevistada 5)

E em casa, para mim, essa flexibilidade de poder, poxa, definir o horário que eu vou trabalhar... É pra qualidade, assim de trabalho, de vida, e pra mim eu só tenho que dizer que é positivo e sim me motiva também, porque é isso, assim, não tem o que reclamar. (Entrevistada 10)

De uma maneira geral, essa modalidade se refletiu na esfera familiar de grande parte

dos entrevistados, que fizeram questão de pontuar em suas falas como conseguiram melhorar a sua relação com a família, trazendo grande contentamento para todos os envolvidos, o que pode ser observado nas falas dos entrevistados 1, 4 e 16, respectivamente: “Positivamente eu consigo dedicar mais tempo para minha família, eu hoje consigo ir ver meus pais com muito mais frequência do que antes, as vezes no meio do dia eu consigo parar para ir almoçar com eles”:

Qualidade de vida para mim em todos os sentidos, principalmente que prezo muito por estar em contato com membros da minha família...do almoçar junto, de poder dar uma atenção melhor num momento de doença, sem ter que me afastar realmente do trabalho, então é uma motivação tremenda para eu ingressar no teletrabalho. (Entrevistada 4)

(...) e o teletrabalho ali justamente tem me proporcionado maior tempo para estar com a minha família e para eu poder também dedicar outras horas do meu dia para outras atividades que venham também me causar bem-estar físico e emocional. Então, o teletrabalho ele ajuda muito nesse sentido, em que você consegue otimizar o teu dia, o teu tempo. (Entrevistado 16)

A entrevistada 2 fez um relato emocionado, de como essa mudança transformou a sua relação familiar, quando ela comparou com os anos anteriores à implantação dessa modalidade e fez uma reflexão profunda sobre o tempo que ela perdeu na criação de seu filho:

[...] então eu não conseguia interagir com minha família, eu não via minha família, o meu menino mais novo eu praticamente vi crescer nos finais de semana, porque durante a semana eu não tinha muito tempo para ele, então melhorou muito, melhorou muito mesmo, e aspectos assim de qualidade de vida, de motivação, eu me tornei muito mais motivada, tenho muito mais prazer em acordar e sentar e fazer meu trabalho. (Entrevistada 2)

Outra servidora que teve uma mudança considerável em sua vida nesse ponto, foi a entrevistada 12, que conseguiu conciliar suas responsabilidades pessoais e profissionais com os cuidados necessários do seu filho:

[...] Bem, a minha vida mudou praticamente devido ao teletrabalho, me possibilitou mudar, e dar atenção ao meu filho, pelas questões dele, de terapia, ele é autista...dentro dessa realidade minha, eu posso atender meu filho...então isso me deu qualidade de vida, e não compromete o meu trabalho...consigo levar as minhas demandas, dentro desse tempo de forma produtiva e feliz principalmente. (Entrevistada 12)

Busnello e Palma (2018) tratam a possibilidade de equilibrar as responsabilidades pessoais e familiares com uma das maiores vantagens proporcionadas pelo teletrabalho. Nessa mesma linha de pensamento, Figueiredo *et al.* (2021) acrescenta que essa modalidade permite uma integração maior com a família.

É observado um elevado nível de satisfação e bem-estar na combinação de trabalho e maior convivência com a família por parte dos trabalhadores, o que facilita o desempenho de todos papéis presentes em sua vida (Andrade; Pantoja; Figueira, 2020; Tose; Covre, 2009). Os relatos dos servidores, a respeito do incremento da sua qualidade de vida a partir da adesão do teletrabalho está em consonância com o que foi abordado por Souza e Klein (2021) em seus estudos, que aduz que estar em teletrabalho permite uma melhora significativa na qualidade de vida quando comparado ao trabalho presencial.

Os servidores atrelaram a melhoria da sua qualidade de vida a diversos fatores, que estão sempre diretamente relacionados ao seu bem-estar, à sua saúde física e mental com a mitigação do seu cansaço e até mesmo do estresse no seu dia a dia. A entrevistada 1 contou que o teletrabalho aumentou a sua qualidade de vida em vários sentidos, hoje ela consegue ter uma alimentação melhor em horários regulares, consegue cuidar da sua saúde física e mental indo mais tranquilamente às consultas quando necessário. Além disso, antes ela não era capaz de ter noites regulares de sono, pois tinha que acordar muito cedo para ir trabalhar, e hoje melhorou 100%, e ainda acrescentou a realização de atividades físicas na sua rotina.

Também se observa essa mudança na vida da entrevistada 2, que além de ter os fatores semelhantes da entrevistada 1, teve um reflexo direto na sua saúde com o controle de uma doença crônica:

Assim a qualidade de vida eu coloco ela em primeiro lugar, porque a minha saúde melhorou...eu vivia com muito pico de pressão, melhorou, regularizou. (...) eu consigo cuidar melhor da minha saúde, eu consigo ter uma alimentação melhor, eu consigo estar mais descansada, eu consigo ter mais horas de sono, de descanso. (Entrevistada 2)

Os relatos dos entrevistados 5, 7 e 10, também demonstraram benefícios relacionados à questão da alimentação, da possibilidade de praticar atividade física, cuidar da sua saúde indo com mais facilidade em consultas, da melhoria da qualidade do sono, da otimização do tempo para realizar outras atividades, tudo isso contribuindo para o seu bem-estar físico e mental.

[...] eu tenho inclusive agora oportunidade de treinar, que antes eu não tinha condições, eu chegava muito tarde, chegava muito cansada...agora eu consigo fazer todas as refeições direitinho, então para mim melhorou bastante, além de não ter que acordar de madrugada...então fisicamente e mentalmente é muito mais fácil. (Entrevistada 5)

[...] como eu sou mãe de dois facilita muito o meu dia a dia porque eu consigo fazer paradas pontuais e nessas paradas eu consigo adiantar a limpeza a casa, eu consigo fazer uma comida, eu consigo dar um pouco mais de atenção aos filhos...como mulher a gente acumula muitas coisas em casa, então assim eu me sinto menos cansada, já que eu consigo dividir durante a semana. (Entrevistada 7)

[...] Hoje eu tenho mais tempo para cuidar de mim, fazer uma academia, em um horário tranquilo, ter tempo de ir nos médicos, enfim, de fazer o seu almoço com calma, de você comer em casa, de você fazer o seu lanche, o café da manhã, tudo isso, né? (Entrevistada 10)

Os entrevistados 11 e 14 se sentem bem mais motivados com o teletrabalho, pois eles contaram que suas vidas mudaram a partir da adesão dessa modalidade, possuem mais disposição no seu dia a dia com os benefícios que alcançaram impactando tanto suas produtividades como suas vidas pessoais:

Então, a qualidade de vida melhor, acaba consequentemente, me trazendo mais motivação para fazer as atividades, mais disposição. (...) Aspecto emocional, físico melhorou 100%...E a questão do cansaço físico, cansaço mental, dia seguinte, acordar cedo e não ter tempo para fazer nada? Então, para mim, melhorou. (Entrevistado 11)

E melhorou muito a minha qualidade de vida. Eu durmo mais, eu consigo fazer atividade física, coisa que eu não conseguia fazer antes. É, eu consigo me organizar melhor com as minhas rotinas domésticas e pessoais. É, tenho mais tempo para me dedicar. A ir no médico, a correr atrás da saúde, A minha vida pessoal melhorou muito mesmo. Com toda certeza, com toda certeza o teletrabalho me motiva. (Entrevistada 14)

O teletrabalho proporciona grandes benefícios para a vida dos trabalhadores refletindo na melhoria da sua qualidade de vida (Figueiredo *et al.*, 2021). Estudos apontam que ele contribui para o incremento da motivação e disposição dos trabalhadores, no que diz respeito à execução das suas atividades diárias (Paixão Júnior, 2021; Enes *et al.*, 2021)

Durante as entrevistas vários servidores citaram como benefício do teletrabalho a questão alimentar, de como puderam melhorar esse aspecto em sua rotina, pois agora são capazes de cozinhar, de se alimentar em horários regulares e com tranquilidade, dividir o horário da refeição com a família, algo que parece simples, mas que trouxe grande contentamento e que faz diferença em seus cotidianos.

Da mesma forma, o nível da prática de atividade física aumentou consideravelmente e com isso é apontado como uma das grandes vantagens pelos servidores, pois muitos tinham

dificuldade em realizar qualquer tipo de exercício físico antes do teletrabalho, seja por conta de não conseguir tempo, seja por conta do cansaço e desgaste físico do deslocamento. Esse fato, consequentemente, acaba proporcionando de acordo com suas falas, a melhora na autoestima, na disposição e no equilíbrio físico/mental.

Outro ponto bastante comentado durante as entrevistas, foi a possibilidade de conseguir conciliar o trabalho com os estudos, para poder até mesmo investir e alavancar as suas carreiras, com mais tranquilidade e menos desgaste físico e mental. Muitos disseram que se não fosse o teletrabalho que nem vislumbravam conseguirem dar prosseguimento em seus estudos, como foi o caso das entrevistadas 5 e 6:

No meu caso, eu consigo estudar, porque indo para a Universidade todos os dias de 8 às 17h, ficava muito inviável, conseguir fazer um mestrado, para mim era um sonho muito distante, então quando o PGD começou, eu consegui flexibilizar mais os meus horários, fazer o meu trabalho até mais tarde, fazer o meu mestrado que era a distância também, para mim foi muito bom. (Entrevistada 5)

E no impacto profissional no aspecto de que a gente consegue conciliar a vida laboral com essa questão da qualificação profissional. Sabe, se eu não tivesse essa possibilidade de estar no PGD, no teletrabalho, provavelmente eu não teria feito um mestrado. (Entrevistada 6)

Nessa mesma seara, a entrevistada 10 disse também que se não fosse a implementação do teletrabalho na Universidade também não teria conseguido finalizar o seu mestrado, pois ela disse que conseguiu otimizar muito seu tempo e reverter esse ganho para aplicar em seus estudos. A entrevistada 1 também foi outra servidora que destacou essa questão durante sua entrevista: “cuidar também da minha carreira, eu hoje consigo fazer um mestrado e trabalhar sem que eu fique extremamente exausta”.

Esse benefício que muitos servidores relataram durante a entrevista, sobre a oportunidade de investirem em sua carreira, se qualificarem de uma forma mais tranquila, tem um reflexo direto para a Universidade, pois a mesma passa a ter cada vez mais profissionais capacitados para desempenharem suas atividades.

Nesse quesito também, quando esses aspectos positivos têm efeito para a Universidade, os servidores fizeram outros tipos de atrelamentos, que importa relatar. A entrevistada 2, por exemplo, disse que se sente muito mais produtiva e focada com essa modalidade e com isso consegue entregar mais resultados para a Universidade:

[...] eu produzo muito nos dias que eu estou em casa, eu produzo muito mais até do que quando eu estou na Universidade...eu percebo que eu em casa produzo mais, tenho mais celeridade, eu desenvolvo mais o meu trabalho, eu consigo ter mais foco....eu consigo entregar mais para a Universidade também. (Entrevistada 2)

As entrevistadas 14 e 19 também pontuaram que se sentem mais produtivas quando estão em teletrabalho, se sentem mais motivadas, mais focadas, o nível de satisfação aumenta e com isso o alcance de resultados se torna mais efetivo, ambas demonstraram grande êxito com essa modalidade:

Eu realmente acredito que os servidores se tornam mais proativo porque ele está mais contente. E até no sentido de melhorias, de propor melhorias. Mas para mim, o desempenho do trabalho até melhorou. E para a Universidade, a vantagem é que quando o servidor ele está mais feliz, ele trabalha melhor. E aí o trabalho sai mais bem feito, eu acredito que os resultados são melhores. (Entrevistada 14)

[...] O teletrabalho impacta na minha motivação com certeza. Fico mais descansada. isso aí reflete bastante no meu trabalho, eu fico mais motivada para fazer, organizo meu horário da melhor forma, me sinto mais produtiva com certeza, meu desempenho melhora. (Entrevistada 19)

A produtividade no trabalho tem sido observada nos teletrabalhadores (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020, Rocha; Amador, 2018), fato que também foi observado nos estudos de Cardoso *et al.* (2023), onde verificou-se que quanto mais o teletrabalhador fica satisfeito com o seu trabalho, mais o seu desempenho é otimizado.

Durante as entrevistas outras vantagens diretas para a Universidade foram mencionadas. Alguns autores citam os benefícios que o teletrabalho pode trazer para a instituição, desde o aumento da produtividade, motivação, até a otimização do ambiente físico (Araújo *et al.*, 2019; Leite; Lemos, 2021).

De acordo com a percepção dos entrevistados 8, 9 e 10, dentre as vantagens que a Universidade detém com a aplicabilidade do teletrabalho, eles apontaram a redução de custos com a economia dos gastos com energia, de recursos materiais, auxílio transporte, dentre outros. O que também foi expresso na fala do entrevistado 16, acrescentado o fato da mitigação da ausência do servidor por motivo de doença:

Para a Universidade, ela vai ter possivelmente o servidor mais a disposição dela. Não no sentido que eu digo assim, da carga horária, carga horária, ela não muda. Mas um servidor com melhores condições físicas, psicológicas, ele vai precisar de se ausentar menos por problemas de saúde, por exemplo. Além dos benefícios também econômicos que ela vai ter, com energia, com a questão do espaço físico que ela vai poder utilizar para outras finalidades ou para compartilhamento com outros setores também de repente. (Entrevistada 16)

As verbalizações dos entrevistados 8, 11 e 17 trouxe mais um ponto interessante que repercute como uma vantagem para a Universidade. A implementação do teletrabalho na Universidade tem funcionado como uma ferramenta de retenção de talentos, ou seja, mantendo os servidores na Universidade, diminuindo os pedidos de redistribuições segundo suas percepções. As falas dos entrevistados 11 e 17 corroboram esse fato:

Eu acho que retém talento, ele retém servidores também e eu, pelo conhecimento que eu tenho, muitos servidores, até docentes, passam pela Universidade e, pela localização, acaba pedindo redistribuição, acho que contribui para a qualidade da Universidade, agregando conhecimento, modernizando a Universidade, facilita tanto atrair servidores quanto reter. (Entrevistada 11)

Está sendo a melhor época da minha vida. Esse um ano e pouco aí de teletrabalho. Está sendo maravilhoso e eu inclusive chego a pensar que tipo assim, eu estava estudando para outros concursos e tal, né, tipo assim eu, sinceramente, para sair, para outro concurso assim, tem que pensar muito bem, porque a condição de vida hoje, de tempo é muito boa. (Entrevistada 17)

Entretanto, apesar de terem demonstrado muito entusiasmo com o teletrabalho, os servidores não deixaram de identificar algumas desvantagens ou pontos que exigem certa atenção com essa modalidade. O aspecto negativo mais citado pelos servidores foi o isolamento social que eles atribuíram ao teletrabalho como facilitador da perda gradual da proximidade das pessoas, conforme exposto nas falas das entrevistadas 1, 14 e 15, destacando o distanciamento social como principal desvantagem do teletrabalho hoje na Universidade.

Além desse fator, os entrevistados 6, 9 e 13 adicionaram que sentem falta de uma maior interação, que por mais que se comuniquem virtualmente, há uma perda de troca de experiências e compartilhamento de ideias no dia a dia:

[...] acaba se tendo esse distanciamento social dos colegas, porque no ambiente profissional, você tem uma troca, né? ali, com os colegas e em casa, você fica muito sozinha, só executando as suas demandas e assim você não tem essa troca constante, sempre. (Entrevistada 6)

[...] bem eu sinto falta de interagir com as pessoas, interatividade com os colegas, eu posso dizer. Agora é claro que a presença in loco, né? deixa essa carência um pouco. Mas nessa questão, é assim, é adaptada, realmente você também não pode ter tudo, né? (Entrevistado 9)

[...] o que eu posso dizer, distanciamento dos colegas, né? Que a gente se vê menos, a interação é menor, não é? Os momentos juntos de compartilhamento são menores, a gente passa a conviver menos, troca menos experiências, então às vezes esfria um pouco a relação. (Entrevistada 13)

Nesse contexto, a entrevistada 2 disse que tem a sensação de distanciamento da equipe, que por vezes se sente isolada por conta de ser um dos membros que está em teletrabalho e que

acaba deixando de vivenciar alguns acontecimentos por conta disso, se sentindo até mesmo excluída:

[...] Pontos negativos, eu me vejo um pouco afastada da equipe né, por mais que as notícias cheguem em mim, aconteceu isso, aconteceu aquilo, mas você não vivenciou, não presenciou, aí você as vezes se sente um peixe fora d'água, as vezes até deixada um pouco de lado. (Entrevistada 2)

O entrevistado 20 também enxergou essa falta de interatividade como uma preocupação a longo prazo e que merece uma atenção especial, onde ele vem refletindo bastante sobre o assunto:

[...] A gente sente falta das pessoas, de conversar, de falar sobre a vida. Porque por mais que a gente fale às vezes pelo WhatsApp, por e-mail, enfim, não é a mesma coisa que estava presencial, no presencial aqui é uma dinâmica muito rápida. E a gente sente um pouco de falta de sair para almoçar, esse compartilhamento, né, da vida? Eu acho. Que esse é um ponto negativo que não tem como sanar. Assim, o PGD vai provocar um afastamento. Espero assim, que gerações, que a gente também não vai ver esse impacto agora, isso vai demorar para ter impacto, isso a gente, vai ver nas próximas gerações do pessoal trabalhando em PGD como é que vai ser isso? Será que as pessoas vão cada vez se isolar, se isolar mais assim, sabe? É uma preocupação, que eu tenho pensado nisso. (Entrevistado 20)

Conforme proposto por Reis, Cruz e Sousa (2022), o isolamento social está relacionado com a mitigação das interações presenciais e na perda gradual dos laços entre os trabalhadores e a instituição. Ainda, estudos apontam que esse distanciamento pode causar a longo prazo mal-estar ou doenças emocionais, exigindo atenção por parte dos que ocupam cargos de gestão (Andrade; Pantoja; Figueira, 2020).

Outro aspecto negativo citado por alguns servidores foi o sistema de entregas utilizado pela Universidade, onde eles atribuíram certa dificuldade de utilização e algumas críticas referentes à funcionalidade do próprio sistema, sendo necessário à sua melhoria, conforme observação nas falas dos entrevistados 1, 6 e 16:

[...] A gente na Universidade, a gente tá com pouca estrutura no teletrabalho no sentido, como eu falei, tá avançando, mas no sentido por exemplo que o nosso sistema não funciona, o sistema que a gente bota as nossas produtividades, eu acho que isso tem que melhorar. (Entrevistada 1)

Além disso, eu vejo como um ponto negativo também a forma como administração, ela está verificando as nossas demandas de trabalho, que agora elas se dão daquela daquele método quantitativo. Às vezes eu executo uma atividade que ela tem um nível de dificuldade que às vezes pode demandar aí um período de uma a 2 semanas para ser executada e um colega que executa 3/4/5 atividades menos complexas do que a minha, ele vai ter uma quantidade de tarefas a mais, então eu tenho um certo receio em relação a isso, de prejudicar de alguma forma, no futuro, a gente ainda não sabe como essas coisas vão se desdobrar ao longo do tempo. (Entrevistada 6)

Mas como ele é algo muito novo, trazendo para a realidade da nossa Universidade, eu posso dizer que existe ainda aquela questão da adaptação do servidor a essa rotina. Agora a gente está com um programa planejado. É um sistema planejado, diferente, mas que ainda carece de adaptações. (Entrevistado 16)

Durante as entrevistas, uma outra desvantagem que também foi bem comentada pelos servidores, foram os gastos que eles têm para se manterem nessa modalidade. Eles levantaram a possibilidade que seria bem exitoso se existisse algum tipo de auxílio financeiro para custear tais despesas, fator que eles esperam que faça parte de uma discussão futura.

As entrevistadas 1, 7 e 18 ponderaram que seria muito bom ter um incentivo financeiro, mas que sabem que é muito difícil isso acontecer, por isso que elas têm noção que precisam colocar na balança que é um gasto necessário e que acaba valendo a pena. O entrevistado 9 também considerou que seria bom ter uma ajuda financeira para custear as despesas durante o teletrabalho:

[...] sobre as questões econômicas, para a gente também é uma desvantagem sim...por exemplo, consumo de papel, toner, ou seja, material de escritório, internet, né, energia, algo que possa estar contribuindo para uma ajuda de custos, seria muito bem-vinda, uma ajuda. (Entrevistado 9)

O desrespeito ao horário de trabalho por parte de outros colegas e a combinação da rotina doméstica, também foi considerado pontos negativos na percepção de alguns servidores nessa modalidade. A delimitação do seu espaço de trabalho e o respeito da sua jornada de trabalho, não excedendo-a, é fundamental nessa modalidade (Fincato; Lemonje, 2019).

Nesse viés, Oliveira e Tourinho (2020) expressam a relevância de manter uma rotina laboral com limites estabelecidos nessa modalidade, para que o trabalhador consiga garantir o seu equilíbrio físico e mental no desempenho de suas atividades. Isso vale não só para os pares/chefia do trabalho, mas como para os próprios familiares ou pessoas que os cercam quando estão em teletrabalho.

Nesse sentido, as entrevistadas 4 e 7 destacaram que tem pessoas que não respeitam o horário de trabalho, enviam mensagens final de semana, à noite, ambas disseram que desde que iniciaram o teletrabalho tem feito um trabalho constante de tentar educar essas pessoas para que elas entendam e respeitem os horários. A entrevistada 4 ainda acrescentou que não deixa de se sentir um pouco exposta também, uma vez que como exerce função de chefia muitas vezes fornece seu número de telefone pessoal.

A entrevistada 6 trouxe um ponto em que fala que se sente um pouco confusa na sua rotina familiar, uma vez que trouxe o seu trabalho para dentro de casa, tendo as vezes dificuldade em lidar com essa divisão de papéis, o que acaba sendo um viés negativo para ela:

Outra coisa negativa, é você trazer o trabalho para dentro da sua casa, que aí as coisas ficam muito confusas, você não sabe mais o que é um ambiente familiar, o que é o ambiente profissional. Eu acho que isso também acaba afetando de uma certa forma, porque a sua casa, é o seu ambiente de tranquilidade, sua paz, você quer só lazer, né? E da mesma, quando você traz o trabalho pra dentro de casa, você já não sabe mais o que que é casa, o que é trabalho fica aquilo tudo muito misturado. (Entrevistada 6)

A comunicação setorial também foi um outro aspecto citado por alguns servidores, no qual eles perceberam que o teletrabalho propiciou uma certa desvantagem nesse contexto e que precisa ser melhorada, conforme se observa na fala da entrevistada 10:

A Universidade fica um pouco mais vazia. Eu sinto isso, né? Quando eu chego na Universidade, e às vezes eu quero talvez resolver alguma coisa presencialmente, e o servidor está em teletrabalho, aí dificulta um pouco, porque eu tenho que pegar o telefone pessoal, né? É, acho que a questão da comunicação, acho que talvez precise ser melhor aperfeiçoada. (Entrevistada 10)

Um relato que chamou a atenção foi a da entrevistada 2, que expressou que as chefias precisam ser mais bem preparadas para lidarem com servidores em teletrabalho. Outro ponto também que ela citou foi a dificuldade em lidar com outros colegas de trabalho que não estão em teletrabalho, e que tem a concepção de por ela estar nessa modalidade, dá a entender que ela está em casa e não está trabalhando efetivamente.

[...] a questão das chefias terem um preparo maior para lidar com os servidores em teletrabalho e os próprios colegas, não são todos, mas eu tenho pouco assim na minha equipe, é mais o pessoal de suporte e operacional, eu acho que como eles não foram contemplados, eu escuto muito isso, ...ah você está em PGD, parece que porque você está em PGD, você não está trabalhado, parece que eles não conseguem quantificar, visualizar, como você não está ali, você escuta muito isso, principalmente do pessoal operacional...ah mais você é contemplada aí, privilegiada, no trabalho remoto, no PGD, parece que eu não to trabalhando. (Entrevistada 2)

Cumpre destacar, que uma parcela dos servidores foi categórica ao dizer que não conseguiam perceber aspectos negativos sobre o teletrabalho, e que até o presente momento só enxergavam pontos positivos, estando bem satisfeitos com a forma de execução do trabalho.

Em contrapartida, um ponto que está relacionado com o teletrabalho e foi bastante comentado pelos servidores durante a entrevista foi sobre a gestão do tempo. Eles entendem a importância de administrar eficazmente o seu tempo de trabalho e acham imprescindível que o trabalho seja executado de forma planejada e organizada nessa modalidade, em direção aos resultados almejados. O sucesso do teletrabalho foi relacionado com a gestão eficaz do tempo pelos servidores.

A entrevistada 1 pontuou que organizar seu tempo foi fundamental para ter um bom desempenho no teletrabalho. Ela contou que isso impactou na sua produtividade e resultados, uma vez que se não houver o controle do tempo, o tempo em casa acaba passando muito rápido e acaba se perdendo, tem que haver comprometimento.

Os entrevistados 3, 8 e 12 também comentaram sobre a importância da gestão do tempo no seu cotidiano, para manterem o foco e a execução das suas atividades em dia: “(...) quando a gente faz o gerenciamento do tempo a gente tem mais probabilidade de executar as tarefas em tempo hábil, com maior celeridade”, “a gestão do tempo acho que é fundamental. Então você tem que gerir muito bem isso e saber delimitar não... agora é trabalho, dedicar para aquela função e não se perder no foco” e “a chave para minha produtividade é a administração do tempo”.

A autodisciplina e a capacidade de gerir seu tempo são competências de suma importância para o bom desempenho no teletrabalho (Fincato; Lemonje, 2019; Costa; Castro; Valadão, 2022). Tal fato se dá, principalmente, porque hoje se não tivermos controle do tempo, a sensação é que o tempo passa e as pessoas nem se dão conta (Paixão Júnior, 2021).

Os servidores têm consciência que a gestão do tempo é importante e tem um reflexo na produtividade e no alcance dos resultados. Alguns deles mencionaram algumas estratégias que utilizam no seu dia a dia para administrarem da melhor forma possível, o seu tempo, quando em teletrabalho e assim não acumularem tarefas.

Alguns servidores preferem exercer as tarefas mais complexas logo pela manhã, uma vez que estão com a cabeça mais relaxada, como é o caso dos entrevistados 6 e 17. A entrevistada 15 destacou que é importante ter autodisciplina, que só assim consegue manter a divisão do seu tempo. A entrevistada 18 foi a servidora que mais faz uma gestão do tempo detalhada:

[...] eu acho que eu tenho uma boa gestão do meu tempo, até mesmo porque eu consigo fazer todas as atividades que são propostas, de forma diária. Eu tenho todas as tarefas que são anotadas, eu faço uma reprogramação, a programação de todo final da semana, do que eu vou fazer na próxima semana, quais são as prioridades, e eu acho que eu faço isso, faço um fechamento sempre no último dia da semana. (Entrevistada 18)

No decorrer das entrevistas, de certo modo, ficou implícito os desafios que os servidores percebem com essa modalidade, algum desses pontos já foram comentados anteriormente, como a questão financeira, a comunicação, o sistema, os limites a serem propostos, a administração do tempo, mas três em especial também merecem destaque, que é a questão da criação de laços, o senso de pertencimento tanto à equipe como à Universidade e o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Há uma certa divisão sobre a pauta da criação de laços e o senso de pertencimento. Quando falaram sobre esse assunto, alguns servidores fizeram questão de pontuar a diferença entre a criação de novos laços e a manutenção de laços, para alguns isso faz diferença.

A entrevistada 1 refletiu sobre a dificuldade de se criar novos laços, ela disse que manter os laços que já existiam antes do teletrabalho é mais fácil. Quem dividiu a mesma opinião é a entrevistada 13, ela contou que os laços com sua equipe permanecem o mesmo, uma vez que não entrou nenhum servidor novo em seu setor, porém ela percebe a diferença com os outros setores, onde sente que houve uma diminuição nesses laços.

Os entrevistados 6 e 16 também discorreram sobre essas dificuldades, e como eles tem refletido e observado essa questão na Universidade:

[...] eu acho que compromete um pouco, porque esse afastamento social da dinâmica social, eu acho que faz muita falta. E até às vezes eu me sinto até muito, desamparada. Eu não vou dizer a palavra desamparada, porque meu chefe me dá todo suporte. Mas é muito diferente você desenvolver seu trabalho de casa sozinha do que você desenvolver em equipe com os colegas. (Entrevistada 6)

[...] Sim, assim eu posso dizer que o teletrabalho ele tem que ser olhado com esse cuidado, especialmente para quem é gestor, porque ele distancia as pessoas fisicamente. Hoje a gente já lida com isso, pelas redes sociais, tá tendo essa adesão em massa, as pessoas hoje se encontram mais assim ilhadas, virtualmente. E o teletrabalho ele é um acompanhamento dessa tendência, mas ele deve ser visto com esse cuidado pelo gestor para que não aconteça essas questões ou elas sejam mitigadas, das pessoas não se sentirem parte lá, ali, de um grupo, de uma de uma equipe de trabalho, para que os laços delas não se enfraqueçam. (Entrevistado 16)

Entretanto, há servidores que não acreditam que o teletrabalho dificulta a criação de laços, como foi o caso dos entrevistados 4, 5 e 11. Eles não visualizaram problema para criar laços nessa modalidade, não veem dificuldade de se relacionar com as pessoas e manter uma

boa interação, inclusive as entrevistadas 4 e 5 tem servidoras novas em seus setores e disseram que já criaram laços com elas e que sentem que é recíproco.

A entrevistada 18 também relatam não observar dificuldade, ressaltando as ferramentas digitais que existem hoje e que facilita essa interação:

[...] Eu acho que hoje em dia, assim, a modernidade está tão grande, as novas gerações, eles realmente já estabelecem laço ali, pertencem ao grupo de forma digital. O teletrabalho é mais ou menos isso. Então, assim, eu acho que sim, é possível estabelecer sim. (Entrevistada 18)

No que tange à questão do senso de pertencimento, que está mais relacionado a pessoa se sentir parte daquela equipe, se sentir parte da Universidade, ter uma identidade, os servidores também opinam sobre o assunto. A entrevistada 1 percebeu que a Universidade como um todo é afetada nesse sentido, principalmente porque não há mais aquela interação entre setores, acaba não sabendo o que estão acontecendo, diz que fica restrita em sua bolha e não tem aquele sentimento que pertence mais ao todo.

A entrevistada 6 fez um relato pessoal de como ela presenciou essa questão de perda relativo ao pertencimento à Universidade:

[...] Pouco tempo que eu fiquei bem ausente mesmo, que eu tive meses que eu nem aparecia no setor e depois de um tempo, que eu fui voltar para o presencial, e aí, toda vez que ia era uma sensação estranha, acho que você perde um pouco essa sensação de pertencimento àquela equipe, aquela proximidade com as pessoas, você perde um pouco sim, eu acho que perde sim. (Entrevistada 6)

A entrevistada 7 também percebeu essa perda de identidade das pessoas, pontuou que acabam não sabendo o que está ocorrendo no âmbito da Universidade, que cada vez menos tem o interesse de participarem de atividades grupais como sindicato, confraternizações, por exemplo. Nesse sentido, a entrevistada 15 corroborou essa percepção, contou que prefere se manter distante para não se envolver muito:

[...] o senso de pertencimento eu acho que fica um pouco prejudicado. Eu acho que você fica um pouco mais distante principalmente quando você mora longe. Eu moro longe, e aí, enfim, às vezes eu sinto que eu não quero me envolver muito mais, entendeu? Eu quero ficar o quanto mais distante, melhor. Então, eu acho que o senso de pertencimento fica prejudicado sim. (Entrevistada 6)

Uma questão levantada por Costa, Castro e Valadão (2022) é que eles acreditam que existe um certo obstáculo a mais para a organização em assegurar e solidificar a longo prazo

sua cultura para os teletrabalhadores. Ademais, os autores também validam a perda do sentimento de pertencimento à instituição por esses trabalhadores no decorrer do tempo.

Outro ponto importante, que gira em torno do teletrabalho, é como manter as fronteiras da sua vida pessoal e profissional, estabelecer limites casa x trabalho para que não haja sobreposição dessas esferas. A entrevistada 4 relatou que procura se desligar do celular, não respondendo mais mensagens do trabalho fora do horário do expediente, assim como não olha o celular antes do horário do expediente para não começar o dia já agitada. A entrevistada 7 também partilhou esse mesmo posicionamento:

[...] me policiar para que eu não responda fora daquele horário, como eu te falei né, a gente tem a resposta, mas a ansiedade de responder te atrapalha um pouquinho, então tenho me policiado nessa questão, aí você manda mensagem para mim 17:05, eu não vou responder (Entrevistada 7)

Seguir uma rotina é a principal tática para a entrevistada 13 obter um equilíbrio pessoal e profissional no seu dia a dia. Mesmo estando em casa ela segue o seu horário de expediente como se estivesse no presencial, mantendo a concentração nas suas atividades, tendo uma autodisciplina. A autodisciplina também é uma constante para a entrevistada 15 que expressou que é importante o estabelecimento da divisão de horários nessa modalidade conforme sua fala a seguir:

[...] Eu acho que é mesmo é separação de horários, eu acho que se você começar a não ter muita regra, eu acho que tem que ter uma disciplina também, né? Se você não tiver regra, você começa a trabalhar na hora do almoço, começa trabalhar à noite e aí você acaba realmente tendo esse desequilíbrio ali lá na parte pessoal e de trabalho. Eu acho que eu consigo organizar bem meu tempo. Você tem que ter um horário para fazer suas refeições, para comer, mesmo estando em casa. Para fazer suas atividades de lazer, você tem que ter um horário para fazer sua atividade física, ou então se você tem que estudar, tem que ter um horário para você estudar. Então eu acho que a estratégia é mesmo ter essa separação de horário bem definida. (Entrevistada 15)

Por meio das verbalizações das entrevistadas 14, 18 e 19, é possível perceber o funcionamento das relações familiares nesse contexto de teletrabalho. Elas contaram que quando estão trabalhando já deixam avisado a seus familiares que estão em horário de trabalho, para que não haja tanta interrupção, separam um local adequado para executar suas atividades, destacaram que é importante impor certos limites.

Eu aviso para as pessoas que poderiam me solicitar da minha família, que estão próximas a mim, que eu estou no meu horário de trabalho. E quando eu termino as minhas atividades ou o horário que eu estou disponível, eu finalizo, eu fecho meu computador e sigo a minha vida pessoal. Assim, eu consigo separar bem isso. Meu trabalho não interfere na minha vida pessoal e a minha vida pessoal não interfere no meu trabalho. (Entrevistada 14)

[...] Então da mesma forma que eu programo a minha rotina, eu também programo minha vida pessoal. Aí eu vou pro cantinho e quem tiver em casa, até para não invadir, é sempre informado, quando vou entrar em reunião, sempre está comunicando, é através da comunicação. Ela é uma grande ferramenta. É o que você consegue o seu bem-estar, manter seu trabalho, sua produção do trabalho como também, dividir essa questão para vida pessoal também não invadir a vida profissional e vice e versa. (Entrevistada 18)

[...] Isso aí é importante, é importante que as pessoas que estejam em casa, entendam que você está trabalhando, às vezes é preciso sim, impor um limite. Eles entendem bem, assim, mas as vezes em casa, é preciso, olha, agora eu estou bem ocupada, eu não vou poder atender, vamos ver isso depois... (Entrevistada 19)

O entrevistado 16 considerou um grande desafio a distribuição do tempo de dedicação à família e ao trabalho nessa modalidade. Mas ele apontou que com planejamento e organização a pessoa consegue manter a separação dessas esferas. Já a entrevistada 2 disse que é uma questão que ela ainda está aprendendo, que agora que ela está começando a colocar certos limites e estabelecer essa divisão em sua rotina, de acordo com sua fala:

Eu vou te dizer que esta é uma questão que eu estou aprendendo, e tá difícil, to começando a impor limites, porque da pandemia pra cá eu não tinha, e como eu te falei, a minha identidade se misturou, ninguém respeitava férias, ninguém respeitava nada. (...) Eu adotei agora, que final de semana eu quase não mexo mais nesse meu celular, eu comprei um outro chip, eu fiz uma outra conta, um outro “chipizinho” para mim, coloquei em outro celular, para conseguir ter essa divisão. (Entrevistada 2)

Estudos conduzidos por Cardoso *et al.* (2023) apontam que essa modalidade no que diz respeito à possibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional traz benefícios ao trabalhador, melhorando o seu desempenho e consequentemente, diminuindo o seu estresse no trabalho. Em contrapartida, autores chamam a atenção para importância desse quesito, quando que por conta da flexibilidade, muitos não conseguem manter esse equilíbrio e seguir uma rotina, resultando em esgotamento e acúmulo de tarefas (Costa; Castro; Valadão, 2022).

É necessário um cuidado, na questão de mediar possíveis conflitos que venham a surgir, pois por mais que o trabalhador esteja na comodidade da sua casa, ele estará compartilhando o ambiente com sua família em alguns casos, sendo o equilíbrio dessas duas esferas fundamental, para que um não influencie o outro negativamente (Oliveira; Rowe, 2022).

A fala dos servidores revelou que o teletrabalho trouxe benefícios, como a

modernização, a flexibilidade, a melhora nas relações familiares e na qualidade de vida. A redução do deslocamento foi um dos aspectos positivos mais citados, resultando em menos estresse e otimização desse tempo com outras atividades. No entanto, foram citados alguns pontos negativos, como o isolamento social, os gastos financeiros e o sistema utilizado para aferir as entregas das atividades. Além disso, alguns fatores são vistos como desafios pelos servidores nessa modalidade, como a criação de laços, o senso de pertencimento, e a preservação do equilíbrio da vida profissional e pessoal.

A implementação do teletrabalho trouxe avanços para a Universidade na percepção de seus servidores. Várias vantagens foram citadas, com alguns desafios e aspectos negativos a serem considerados, e outros pontos relevantes que oferecem um panorama mais abrangente de acordo com a experiência dos servidores. Na categoria seguinte, será explorado as vivências de prazer e sofrimento que esses trabalhadores vêm experienciando no seu cotidiano laboral.

5.3 Vivências de Prazer e Sofrimento

Essa terceira categoria revela a percepção das vivências dos servidores em seu contexto de trabalho. Essas vivências são derivadas da subjetividade com o que trabalhadores se relacionam com o seu trabalho, que podem ocasionar problemas ou não e terem efeitos na saúde do trabalhador, na sua produtividade e qualidade de vida (Zonatto; Degenhart; Gonçalves, 2021).

Sendo assim, a compreensão dos relatos adentra nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho, buscando um aprofundamento nas singularidades experienciadas no dia a dia dos teletrabalhadores da Universidade, respeitando a subjetividade de cada um. É possível a identificação de elementos que fazem parte da organização do trabalho que podem favorecer alguma vivência, bem como a dinâmica que dela decorre, e isso graças a análise e atenção dispensada à fala do trabalhador e ao seu discurso declarado (Mendes, 1995).

O trabalho é capaz de suscitar prazer, e no decorrer das entrevistas, os servidores relatam as experiências que mais gera contentamento no seu cotidiano laboral. Diversos fatores necessários para o alcance da satisfação, para manutenção da saúde e bem-estar do indivíduo, estão interligados e podem ser provenientes do trabalho (Nunes; Lins, 2009).

Nos relatos sobre suas vivências de prazer no seu ambiente de trabalho, os servidores mencionaram uma diversidade de aspectos, alguns pontos foram convergentes entre si, e outros demonstram a singularidade de cada um. Muitos, quando falam sobre o prazer em seu trabalho,

fazem uma correlação direta com o teletrabalho, destacando momentos específicos do seu dia que podem ser vivenciados com tranquilidade e que remete em prazer para eles, expressando também grande satisfação com a otimização do seu tempo com a redução do deslocamento diário.

Os entrevistados 4 e 17 atribuíram prazer em seu ambiente de teletrabalho, nos momentos de tranquilidade, na possibilidade de fazer suas refeições com calma no conforto de suas casas, sem o estresse diário do deslocamento. Tal fato também foi corroborado pela entrevistada 10:

E quando estou em teletrabalho tem o conforto do meu lar, eu preciso chegar e falar assim, bom, agora eu posso assistir uma televisão, posso comer a minha comidinha aqui, pode fazer as minhas coisas, né? Enfim, é o que eu acho que, né, também é recompensador. (Entrevistada 10)

Um ambiente de trabalho tranquilo também foi destacado pela entrevistada 15 como fator de satisfação, o que contribui para o seu bem-estar e desempenho de suas atividades. De modo semelhante, a entrevistada 19 também pontuou a relevância de um ambiente tranquilo para a execução das suas atividades e como ela se sente satisfeita em obter isso no seu dia a dia, contribuindo para a garantia da sua concentração:

Olha, eu acho que um ambiente de paz e tranquilidade, isso eu consigo ter bastante na minha casa, aqui é muito silencioso, então você às vezes, quando eu estou em casa assim, eu falei assim, nossa, que paz! É muito bom poder trabalhar aqui, eu estou trabalhando assim, aí eu ouço o barulhinho do pássaro cantando aí você tá? Poxa, que que tranquilidade. (Entrevistada 15)

No meu trabalho em si, porque eu tenho aquela tranquilidade, de fazer o meu horário, fazer a minha rotina. E é um trabalho, né? Como eu disse antes, é que eu tenho que ter bastante atenção, concentração...Então estando no meu ambiente tranquilo, eu fico bem assim, segura para fazer as minhas atividades. (Entrevistada 19)

Outros servidores também ressaltaram uma relação de prazer com o trabalho, especificamente propiciada pelo teletrabalho, quando são oportunizados momentos que podem ser compartilhados com a família, demonstrando um sentimento de grande apreço pelo seu trabalho. O entrevistado 17 comentou sobre a possibilidade de poder acompanhar o crescimento da sua filha, mesmo estando trabalhando:

Outra coisa é acompanhar o crescimento da minha filha, né? Consigo estar mais perto, né? Sempre vendo as coisas que ela faz pela primeira vez, então é muito legal, né? Acompanhar tão perto assim, né? Vendo tudo, não é? Não chegar depois, saber depois que aconteceu. (Entrevistado 17)

Com a possibilidade do teletrabalho, muitos servidores aproveitaram os horários vagos para desempenhar outra atividade, como é o caso do entrevistado 3 que aproveitou o horário da refeição e o final do dia para poder ir buscar a filha na escola, fato que lhe causa grande contentamento e que só é viável por estar nessa modalidade de trabalho. Quem também vivencia uma situação semelhante é a entrevistada 14, que também utilizou esses horários para levar a filhada na escola e com isso consegue ajudar sua irmã e evitar um custo com transporte, algo que tem grande repercussão na família dela.

Seguindo essa linha, outras declarações que também expressaram o prazer e foram colocadas pelos servidores, foi a liberdade para desempenhar as suas funções, principalmente, com o contexto que a Universidade possui hoje, ou seja, a flexibilidade que o teletrabalho possibilita. Quando a organização do trabalho permite flexibilidade, abre-se espaço para as vivências de prazer (Ferreira; Mendes, 2001). Com isso, a flexibilidade está no rol das principais fontes de prazer citadas pelos servidores.

A entrevistada 14 contou da relevância que a flexibilidade tem no seu dia a dia para vivenciar momentos de prazer que são oportunizados pelo teletrabalho. Isso refletiu tanto em aspectos pessoais, como nas suas atividades em si, o que acaba ficando tudo interligado. Ela disse que se encontra mais feliz, mais satisfeita, mais disposta e produtiva, conforme falas a seguir:

No meu dia a dia de teletrabalho eu poder acordar mais tarde do que eu acordaria normalmente, isso me dá muita felicidade, porque eu não gosto de acordar cedo, quem gosta, né? Mas eu conseguir fazer exercício, coisa que eu não estava conseguindo fazer antes com regularidade isso também me dá muita alegria. Então, assim se não fosse essa flexibilidade, eu não poderia. (Entrevistada 14)

Com relação às minhas atividades, eu poder fazer na hora que for melhor para mim, é uma boa vantagem para mim, eu não ter que estar lá presente, mesmo se eu não tiver nada para fazer, porque, num determinado horário que eu não tenho demanda, eu estaria lá sem demanda, estaria ociosa. Com tempo ocioso, aqui eu preencho esse tempo ocioso com outra coisa. Aí quando surge a demanda, mesmo que seja num horário mais tarde, eu faço a demanda, então isso é o que me traz satisfação no teletrabalho, flexibilidade. (Entrevistada 14)

A entrevistada 18 também considerou a flexibilidade como fator de grande satisfação, com a possibilidade de organização das suas próprias tarefas. Nesse contexto, tal aspecto também foi ponderado pelo entrevistado 20, que vivencia grande prazer no seu trabalho com a otimização do tempo possibilitada pela flexibilização do teletrabalho, o que diminui o seu nível de ansiedade:

[...] e já no PGD, eu acho que essa flexibilidade, a melhor coisa do PGD, a flexibilidade de você poder estar conseguindo fazer outras coisas, porque o tempo que você teria de deslocamento, aquele tempo é nulo, ...a gente fica cada vez mais ansioso para resolver tudo da vida. (Entrevistado 20)

Para grande parte dos servidores, o trabalho foi associado ao prazer, quando foi vinculado às relações de parceria e cooperação com seus colegas de trabalho. Aguiar e Santos (2017) pondera que o vínculo que as pessoas criam com o seu trabalho e com os seus colegas de trabalho é uma base em suas vidas e geralmente um guia para elas. Nessa mesma linha, Mendes (2007) agrega que um ambiente de trabalho onde haja cooperação é capaz de favorecer vivências de prazer para o trabalhador.

Os entrevistados 1, 3 e 5, consideraram a relação que tem com sua equipe e chefia bem positiva, com bastante cooperação entre eles, destacando o fato que isso não sobrecarrega ninguém, tornando um ambiente de trabalho bastante agradável, demonstrando um significado bem gratificante para eles.

Nesse viés, a entrevistada 2 também demonstrou o seu contentamento na relação que mantém com a sua chefia, ela conta a união que possui com seu chefe e que essa parceria no trabalho causa grande satisfação no seu dia a dia laboral. De modo semelhante, a entrevistada 7 também falou do papel que o convívio com os seus colegas e o desempenho da sua chefia tem, para que o seu trabalho seja vivenciado de forma mais prazerosa:

Eu acho que a parceria com a minha chefia me causa muito contentamento, a união, a parceria de trabalho que a gente tem, assim, eu tenho respeito por ele como chefia, mas eu o considero um amigo, essa facilidade na comunicação, no diálogo, é muito prazeroso, não ter uma pessoa em cima de você querendo que você cumpra metas, fazendo que você seja um robô, que seja robotizado, que enxergue você para além daquilo ali, das suas necessidades e anseios para além do trabalho desenvolvido, isso é muito prazeroso para mim. (Entrevistada 2)

Hoje aqui onde eu estou o convívio sem dúvida nenhuma, são pessoas que são bem positivas, sabe, colocam a gente sempre pra cima, as conversas, convívio hoje é mais importante, uma coisa que o diretor daqui preza muito né, que essa questão da harmonia no trabalho, ele sempre puxa um almoço, sempre está conversando, pergunta como a gente tá, então isso é hoje pra mim, assim, o que é mais importante aqui onde eu estou, essa questão do convívio. (Entrevistada 7)

Os entrevistados 10, 13, 15 e 20 também comentaram sobre prazer quando se referiram às suas relações no ambiente de trabalho, pontuando aspectos como parceria, confiança,

cooperação, amizade, destacando que trabalhar com uma equipe com companheirismo e boa convivência faz toda diferença. Eles mencionaram que frequentemente combinam encontros para compartilhar cafés, lanches e momentos de confraternização, fortalecendo os laços tanto no ambiente de trabalho quanto além dele.

Os reflexos do trabalho realizado na Universidade também foi motivo de prazer para os entrevistados 1 e 9, que se sentem muito satisfeitos de fazerem parte de algo maior e deixarem sua contribuição nesse contexto, conforme deixaram claro em suas falas:

Eu me sinto satisfeita quando eu vejo que as coisas estão funcionando, quando eu vejo que eu estou contribuindo ali para a engrenagem da Universidade. (...) quando a gente pensa, que é uma Universidade, que forma a pessoa, que tá levando futuro para essa pessoa, para a sociedade, isso traz uma satisfação lembrar que eu faço parte disso. (Entrevistada 1)

Bom, primeiramente, em termos de trabalho, então o meu trabalho, eu gosto muito, sabe da minha área de atuação, do meu segmento, tem realmente a ver comigo, controle interno. Então é um trabalho que realmente ele tem reflexos na Universidade, tá. (Entrevistado 9)

A presença de reconhecimento e valorização foram também temas recorrentes nas respostas relacionadas ao prazer no trabalho para os servidores. Oleto, Melo e Lopes (2013) afirmam que o prazer é experienciado quando os trabalhadores se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho. Os autores pontuam que a valorização está relacionada com o significado e valor que o seu trabalho possui para a organização, já o reconhecimento é a percepção de que o trabalhador tem a aceitação e é apreciado pelo trabalho que realiza.

Sobre esse assunto, as entrevistadas 2 e 8 disseram se sentir reconhecidas e valorizadas pelo seu trabalho, a entrevistada 2 acrescentou “eles me enxergam como uma boa profissional”, quando fala sobre sua equipe. A entrevistada 6 destacou a importância do reconhecimento e da valorização da instituição e da sua chefia quando precisou realizar o seu mestrado, fazendo um comparativo se não tivesse tanto reconhecimento não saberia dizer se teria tanto apoio:

A valorização da instituição dos meus superiores em relação a função que você executa...Eu acho que a valorização, se eu não fosse um servidor que eu não tivesse uma certa valorização dentro do meu trabalho, talvez eu não sei se eu conseguia tanto apoio. Então eu acho que isso foi um apoio devido ao reconhecimento, de funções que já exerci, dos papéis que já exerci dentro da Universidade, eu acho que isso foi um reconhecimento, isso aí é bem bacana. (Entrevistada 6)

Nessa mesma linha, os entrevistados 7 e 9 também citaram o reconhecimento e o fato de se sentirem valorizados como vivências de prazer quando falaram sobre o assunto. Ambos

demonstraram um sentimento de grande satisfação e realização, por ter esse reconhecimento tanto por seus superiores como pelos seus pares. A entrevistada 7 acrescentou ainda, que isso melhorou até o seu desempenho:

[...] então aí você percebe um certo reconhecimento, valorização, isso faz você se sentir bem, não é financeiro, mas é essa questão, essa preocupação né, do outro assim, como é que você tá, até para você desempenhar as suas funções essa questão você, dessa preocupação de você estar bem, deixa a gente diferente né, é reconfortante, até dá mais vontade de fazer as coisas, fazer com mais... assim você... poxa eu sou tão bem tratada né então tem que tratar isso com o máximo de carinho possível, melhora até o desempenho. (Entrevistada 7)

Ficou evidente que ter o reconhecimento seja da sua chefia ou dos seus pares, é bem relevante para os servidores. Isso faz com que os servidores, ao terem seu esforço valorizado, se sintam mais motivados e com isso há um reflexo até mesmo no seu desempenho. Tal fato ficou implícito durante as verbalizações, que o fato de serem reconhecidos no âmbito do serviço público gera grande satisfação para eles.

Possuir uma identificação com as atividades realizadas também foi uma fonte de prazer citada por alguns servidores. O trabalho é algo central na vida das pessoas e por isso tem um papel fundamental na construção da sua identidade, e quando há a possibilidade de trabalhar com algo que o indivíduo se identifique e goste, isso será fonte de satisfação para ele.

Nesse sentido, alguns entrevistados contaram que se identificam com o seu trabalho, que gostam de fazer o que fazem e que suas tarefas estão de acordo com os seus perfis. Sendo assim, o entrevistado 9 também contou que gosta de atuar na sua área, pontuou que se não tivesse satisfação de executar o seu trabalho não estaria a 10 anos fazendo a mesma coisa, mas que realmente ele tem identificação com a sua área de atuação. O entrevistado 17 também se identifica com o seu trabalho, demonstrando ter grande satisfação pelas características das suas tarefas, refletindo em fonte de satisfação para ele:

Com relação às minhas tarefas, ao meu trabalho, eu gosto do trabalho que executo, porque ele é praticamente, tipo assim, eu não dependo muito de outras pessoas, só no final assim e tal, mas geralmente as minhas atividades é quase 95%, minhas atividades. Então eu gosto de fazer assim coisas, mas que não dependam muito de outras pessoas. Eu gosto de fazer meu trabalho que eu faço no meu ritmo. Não gosto de ficar esperando outras pessoas fazerem alguma coisa para continuar. (Entrevistado 17)

Leles e Amaral (2018) constataram em sua pesquisa que quando o trabalho consegue atender as aspirações dos sujeitos, e com isso traz significado em seu cerne, se propaga uma

vivência de prazer. Areosa (2019) por sua vez, evidencia que o trabalho exerce um papel fundamental na realização intrínseca do indivíduo e que a potencialização da nossa identidade funciona como uma proteção do nosso equilíbrio mental.

A autonomia também foi relacionada com sentimentos de prazer pelos servidores em seu contexto de trabalho. A entrevistada 8 apontou essa experiência de prazer na sua atividade laborativa, no que diz respeito à execução das suas atividades: “A autonomia, né, de você trabalhar suas atividades, tipo no seu ambiente de trabalho, acho que são um dos principais pontos positivos que a gente consegue perceber”.

A entrevistada 12 também se sentiu satisfeita com a autonomia que ela possui no setor que ela está trabalhando atualmente. Ela contou que trabalhar e se sentir segura na execução das suas tarefas traz um sentimento de conforto e contentamento na sua vivência laboral:

Então com relação às minhas atividades tem a questão da autonomia, a tranquilidade de poder desempenhar, e se de repente comete um erro você não é pressionada, af você errou, mas não calma, vamos acertar a rota, isso de certa forma me dá muita tranquilidade. (Entrevistada 12)

A autonomia e liberdade concedida aos trabalhadores é o que distingue as organizações entre si, e isso permite o aprimoramento da sua atuação, a superação de desafios bem como a transformação da organização do trabalho (Leles; Amaral, 2018). Quando os níveis de tais aspectos são considerados satisfatórios, eles são fontes de prazer para os indivíduos.

Também foi percebido como fonte de prazer por alguns servidores quando solucionam problemas ou estão diante de desafios no seu ambiente de trabalho. A entrevistada 5 verbalizou que sente prazer quando no seu trabalho consegue propor soluções e com isso resolver problemas que surgem durante suas atividades, esse tipo de situação a instiga e realmente causa satisfação para ela:

Eu gosto muito de resolver problemas, é uma coisa que me satisfaz profundamente, então todo processo de investigação para resolver uma questão que está em aberto, eu acho muito satisfatório, isso para mim é a parte mais prazerosa do trabalho quando ocorre. (Entrevistada 5)

Quem partilhou da mesma opinião é o entrevistado 16 e acrescentou o fato que gosta de se sentir desafiado, que isso faz parte da sua construção como profissional. Ele também citou outro aspecto que causa satisfação no seu dia a dia laboral que é o contato que ele faz com outras pessoas, Universidades, até mesmo para estar enfrentando esses desafios.

Os desafios nos ajudam a amadurecer, nos ajudam a se desenvolver. A gente busca contato com pessoas de outras instituições, outras Universidades, institutos federais, que também passam pelos mesmos desafios que a gente, então isso tem me dado o prazer de executar o meu trabalho. Então, essas situações de desafio, ultimamente elas têm me dado motivação para eu encarar cada jornada de trabalho. (Entrevistado 16)

O equilíbrio da organização do trabalho com a estrutura psíquica do trabalhador favorece situações que culminem em vivências de prazer (Dejours, 1992). Isso ocorre quando as características das tarefas estão em consonância com as exigências do sujeito, e assim em direção à satisfação do trabalho com o seu conteúdo, culminando assim em prazer para o trabalhador. Nesse ponto, Dashtipour e Vidaillet (2017) corroboram com a visão dejouriana, e declaram que o trabalho merece investimento, pois é essencial para a vida das pessoas, e se o seu ambiente for favorável, é capaz de oferecer prazer como retorno.

Decorrida a análise das verbalizações que se referiram ao prazer no contexto dos servidores, identificou-se também relatos que evidenciam a percepção de sofrimento no trabalho. O sofrimento adentrará quando o trabalhador não conseguir equilibrar a organização do trabalho causando o conflito com suas necessidades psíquicas (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011; Mendes, 2007).

Ao relatarem experiências de sofrimento ou desconforto no ambiente de trabalho, os servidores revelaram a subjetividade e singularidade com que cada um lida com essas situações. Embora alguns pontos sejam mais recorrentes, há também vivências diversas, refletindo a multiplicidade de percepções e desafios enfrentados.

É importante ressaltar que, situações que suscitam sofrimento para alguns, não necessariamente refletirão da mesma maneira para outras pessoas, da mesma forma que o trabalho também tem impacto diferente para cada indivíduo. Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) denotam sobre o tema, discutindo sobre o equilíbrio e a fadiga proporcionado pelo trabalho, ou seja, o paradoxo psíquico em torno do trabalho que garante bem-estar para algumas pessoas e ao mesmo tempo causa cansaço para outros indivíduos.

Da mesma forma que o reconhecimento foi citado pelos servidores como fonte de prazer para eles no seu dia a dia laboral, a ausência dele causou grande insatisfação para eles. O fato de não se sentirem valorizados, principalmente pela instituição, acaba deixando-os desmotivados e de certo modo, afeta o seu desempenho em determinadas situações e pode

contribuir a longo prazo para um desgaste emocional.

Sendo assim, foi possível identificar os sentimentos de sofrimento no trabalho nas falas das entrevistadas 8 e 18, quando elas contaram sobre a questão da ausência de reconhecimento, expressando que não se sentem valorizadas a nível institucional, que esse fato deve ser posto em questão e ser discutido futuramente. Quem também dividiu a mesma opinião é a entrevistada 2, que disse “o que me causa mais descontentamento é o não reconhecimento”.

Backes (2012) assegura que a presença do sofrimento traz mal-estar para o trabalhador e gera uma cadeia de efeitos como ansiedade, cansaço e insatisfação com sua rotina. Além desses, o autor pontua a percepção de falta de dignidade e ausência de valorização como fontes de sofrimento para o trabalhador.

A Entrevistada 2 compartilhou outro descontentamento relacionado à percepção de alguns colegas sobre o teletrabalho, que é bem comum na literatura sobre o teletrabalho, por isso merece destaque o seu relato. Segundo ela, há quem acredite que, por estar em casa, não está realmente trabalhando, ela conta: “essa questão, ...ah você tá em casa, não tá trabalhando, isso tudo chateia”. Sua fala revelou uma frustração ao lidar com esse tipo de julgamento, especialmente porque faz questão de enfatizar, ao longo da entrevista, que é bastante produtiva quando trabalha remotamente, passando uma ideia de que parece que tem que sempre justificar sua eficiência e comprometimento no teletrabalho.

Outra situação de sofrimento relatada pelos entrevistados 4 e 9 foi relacionada ao fato de tentar agradar as pessoas ao mesmo tempo que causa desagrado em outras. O caso da entrevistada 4 é que ela ocupa cargo de chefia e liderar uma equipe com pessoas diferentes, no qual ela tenta equilibrar as realidades de cada um para que não haja favorecimentos, resultou em certa aflição na rotina dela. E já no caso do entrevistado 9, foi fazer frente às pressões externas, onde ele tenta agradar, mas nem sempre é possível.

Talvez tentar agradar a todos, sem ter que favorecer ninguém, um em relação ao outro, acho que arrumar soluções que possam descontentar uns e favorecer outros, tentar agradar a todos, acho que isso me aflige. Tenho uma equipe grande com diferentes realidades pessoais, e querendo ou não o pessoal, a gente acaba trazendo para o ambiente de trabalho, mas tentar organizar isso da melhor forma possível sem tentar prejudicar ninguém, sem desagradar a todos, ou pelo menos alguns, tentar ficar todo mundo feliz e satisfeito, as vezes aflige porque nem sempre é possível. (Entrevistada 4)

E o seu trabalho muita das vezes, né? ele vai de encontro às vezes as expectativas das pessoas, então, não agrada a todo o mundo, entende? Mas nós estamos aí para fazer o nosso trabalho e a coisa certa. Então, uma das coisas assim que me desgasta muito, é explicar para uma contratada, por exemplo, quando ela me faz pressão, via e-mail, é muito claro, né? mas via celular, porque o celular institucional... (Entrevistado 9)

Foi destacado o sofrimento encontrado na realização de atividades que são consideradas chatas e monótonas, o que na administração pública é comum a existência. No entanto, quando falaram sobre essas tarefas, pontuaram que tem consciência que no serviço público não tem como fugir desse tipo de situação, como foi expresso pelas entrevistadas 2 e 12.

As entrevistadas 7 e 10 também expressaram em sua fala a questão da monotonia e repetição relativa em suas tarefas, demonstrando um certo incômodo no que se refere a falta de criatividade em suas atividades:

Com relação às minhas tarefas, são repetitivas, como técnico administrativo, eu acho que todos vão falar a mesma coisa, que são tarefas realmente muito repetitivas e às vezes pouquinho chatinho, por exemplo, ter que ficar redigindo ata, isso é chato, mas faz parte, me incomodou um pouco mais, realmente poderia ser algo mais dinâmico mais desafiador, mas é da própria Universidade. (Entrevistada 12)

Eu acho que é isso mesmo, assim, que é sempre a mesma coisa, né? Um pouco maçante, assim, só muda mesmo o nome do processo, o número do processo, alguns problemas, né? assim, até os problemas são previsíveis, essa repetição incomoda um pouco. (Entrevistada 10)

Leles e Amaral (2018) em sua pesquisa, observaram que quando o trabalho abarca tarefas que são consideradas de certo modo, repetitivas e monótonas, onde os trabalhadores não conseguem pensar e usar suas habilidades, essas atividades são fontes de sofrimento e são desempenhadas com insatisfação pelo trabalhador. Outros autores também corroboram que a não utilização do pensamento e criatividade pelo trabalhador não é benéfico para ele a longo prazo, e se torna uma vivência de sofrimento em seu contexto de trabalho, afetando até mesmo a sua produtividade (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

Por meio dos relatos, foi possível destacar uma vivência de sofrimento no que tange a comunicação setorial na Universidade. Os servidores apontaram a dificuldade que tem as vezes de se comunicar com os outros setores da Universidade, porém eles têm consciência que é inevitável a perda de contato com o teletrabalho, fazendo com que essa comunicação que na maioria das vezes é virtual, não seja tão célere quando necessário em algumas situações específicas. Tais circunstâncias, a depender da personalidade de cada indivíduo, pode gerar estresse ou ansiedade até a resolução do problema.

Nesse viés os entrevistados 9 e 19 compartilharam esse desconforto, agregando a preocupação que é necessário o comprometimento de todos em prol do teletrabalho no sentido de interatividade e celeridade nas respostas, para que o trabalho em conjunto possa fluir

eficientemente. Ambos citam respectivamente: “Descontentamento que eu falo que ainda tem que trabalhar um pouco é a interatividade dos setores, em termos de, vamos dizer, mais receptividade, mais célere” e “Assim, o que talvez, o que me deixa um pouco preocupada, e se por acaso eu tiver que resolver uma situação e eu não conseguir me comunicar com a pessoa, rapidamente”.

A dependência de outras pessoas para dar continuidade ao seu trabalho e o fato de querer implementar algo e não conseguirem por conta de fatores alheios e falta de autonomia, também foram citadas como fonte de sofrimento para os servidores abordados. A entrevistada 4 contou que sente incômodo pela questão da dependência dos seus superiores, mesmo que ela e sua equipe encontre possíveis soluções, não conseguem colocar em prática, relatando sentir uma falta de confiança nesse sentido:

Com relação as minhas atividades, às vezes relacionadas a questão de solução, que eu não consigo solucionar sozinha, aí depende de outras pessoas, ou de uma chefia mais acima, que a gente tenta implementar, mas não é possível, ou talvez algumas mudanças internas que a equipe acha que seria melhor e eu também entendo que seria possível, super adequada, mas aí a gente ainda esbarra numa chefia acima, que a gente não pode colocar aquilo para frente, sinto que falta um pouco de confiança. (Entrevistada 4)

Da mesma forma, os entrevistados 9 e 18 comentaram sobre suas rotinas laborais, no qual o entrevistado 9 ressaltou sua insatisfação na dependência de outros setores para que possa conduzir os seus processos de maneira mais eficaz, e que isso impactou o seu trabalho, pois muitas vezes acaba tendo retrabalho por uma série de motivos. Já a entrevistada 18, fez menção à questão que não recebe respaldo institucional quando busca uma solução para algo dentro de sua rotina laboral, e que isso causa uma insatisfação e desmotivação no seu trabalho.

Nesse contexto, a entrevistada 13 disse que depender de outras pessoas para executar o seu trabalho causa uma certa tensão no seu dia a dia, pois ela ressaltou que trabalha com prazos que devem ser seguidos, pois caso contrário impacta negativamente toda a Universidade. Tal situação a deixa um pouco aflita e apreensiva para conseguir realizar a atividade no tempo correto:

Às vezes, realmente o que gera uma tensão maior na nossa rotina é realmente o trabalho que a gente depende de terceiro, que como a gente lida com prazos, a gente depende da ação do terceiro. Isso deixa a gente apreensivo e tenso, porque a gente tem que cumprir prazos e a ação do terceiro vai influenciar naquela nossa atividade, né? Então, isso é o que mais aflige, né? Gera um pouco de tensão, de conseguir cumprir a tarefa no tempo certo, de não perder o processo, porque são questões que interferem na Universidade toda. Não é uma atividade restrita, né? vai impactar em uma grande quantidade de pessoas da atividade da Universidade. (Entrevistada 13)

A entrevistada 4 apresentou mais um descontentamento com relação a essa dependência de outras pessoas, sendo que nesse momento da entrevista ela correlacionou tal fato à uma falsa autonomia, como ela mesma denomina, e isso acaba interferindo no desempenho de suas tarefas, que na interpretação dela poderia muitas vezes ser realizada de modo mais eficiente se tivesse mais autonomia para executá-las:

Então eu acho que a administração talvez esteja pecando por isso, é o meu ponto de vista nesse momento agora, recapitulando seria uma falsa autonomia que nos estão colocando e que seria bom a gente ir para um outro lado, testar uma outra técnica, que pode ser tão boa quanto essa. (Entrevistada 4)

Nesse contexto, Dejours (1992) destaca que os gestores e suas formas de gerir juntamente com a organização de trabalho cumprem um papel de grande relevância no contexto de trabalho, e que isso reflete na saúde do trabalhador. A ausência de autonomia inibe os questionamentos, propicia insatisfação, frustração, diminui a produtividade e motivação, conforme fica implícito nos relatos dos servidores.

Alguns entrevistados, ao refletirem sobre suas vivências de sofrimento, mencionaram a sobrecarga na sua rotina de trabalho, seja causada por excesso de tarefas seja por conta de outras pessoas que deixam de fazer seu próprio trabalho. A sobrecarga é um dos pontos inerentes à organização do trabalho que está relacionado à vivência de sofrimento pelo trabalhador (Leles; Amaral, 2018).

Os entrevistados 3 e 8 contaram possuir grande demanda de trabalho e isso já acontecia antes do teletrabalho. A entrevistada 8 enfatizou que a quantidade de trabalho é muito grande para um número pequeno de servidores, o que torna o trabalho desgastante, uma vez que o mesmo é complexo e exige grande concentração para análise.

Nessa perspectiva, as entrevistadas 2 e 5 também comentaram sobre sobrecarga quando pensam em algo que as incomodam e causa certa frustração na sua rotina laboral. Nessa situação, elas citaram o caso de outros colegas que acabam negligenciando o seu próprio trabalho, e elas por sua vez são meio que obrigadas a assumir o trabalho para não prejudicar a equipe em geral e o usuário final, o que consequentemente acaba sobrecarregando e gerando grande insatisfação para elas:

[...] as vezes de um colega de outro setor, achar que pode jogar o trabalho dele para cima de você, isso me aborrece muito, ...ah ela tá em casa, ela pode resolver tudo, porque assim, eu já tenho a minha demanda, porque que não faz o dele, enfim essas coisas me aborrecem, você acaba sendo sobrecarregado. (Entrevistada 2)

[...] É ter que assumir as tarefas das outras pessoas que negligenciam, estar constantemente tapando o buraco de quem não quer trabalhar, eu acho que isso me incomoda profundamente, isso é o que mais me ressente no trabalho, uma pessoa que negligencia tudo o que tem que fazer, e aí os outros tem que ficar sofrendo, herdando os trabalhos da pessoa que ela assume e não leva até o final, o que acaba sobrecarregando todo mundo e eu acho que todo mundo acaba se ressentindo. Essa questão de carregar os outros, é horrível, muito ruim. (Entrevistada 5)

A entrevistada 6 apresentou uma vivência de sofrimento que está bem latente e que está relacionada ao cargo que ocupa e à remuneração que recebe por ele. Ela foi bem contundente em sua fala, ao demonstrar bastante insatisfação pelo que recebe financeiramente hoje, sabendo a profissional capacitada que ela é, criticando a si própria pelo tempo que se acomodou na Universidade e não procurou algo melhor, com vantagens financeiras maiores, conforme seu relato:

(...) Então eu tenho muita insatisfação hoje, sendo nível médio, com meu salário, isso aí me traz assim muita insatisfação até do ponto de vista quando a gente olha para outras organizações. Eu que deveria ter me sentido incomodada antes né? Me sinto assim, uma sensação de que eu perdi muito tempo, sabe? Apesar de ter feito muito para a instituição e de ter um reconhecimento institucional hoje. Mas eu particularmente me sinto assim, nossa, joguei tanto tempo fora...E é isso. Eu acho que é insatisfação em relação à remuneração, a contrapartida financeira. (Entrevistada 6)

Outra evidência de sofrimento que mereceu destaque, surge no relato da entrevistada 7, que durante a entrevista deixou transparecer que foi vítima de assédio moral, fator que foi decisivo para sua recente mudança de setor. Essa experiência gerou intenso sofrimento, estresse e ansiedade, desafios que ela busca superar diariamente, como expressa em sua fala a seguir:

[...] Ainda tenho ainda alguns resquícios de ansiedade do outro local porque eu saí de lá por essa questão de assédio como eu te falei, então assim eu fico com o pé atrás com algumas coisas, mas é uma questão mais de lá do que é daqui, não tenho que reclamar daqui graças a Deus, fui bem acolhida mas cheguei aqui via sindicato então não foi muito tranquilo. (Entrevistada 7)

Questões relacionadas à burocracia e à política são pontos que foram observados pelos servidores quando comentaram sobre suas vivências de sofrimento. Os entrevistados 16 e 20 falaram da insatisfação de alguns entraves para algumas ações, que acaba esbarrando em uma burocracia em demasia ou que por questões políticas não conseguem implantar algo, ou até

mesmo chamando a atenção para o fato de uma má gestão pública.

Eu acredito que é justamente a burocracia na administração pública, para se resolver as coisas e a questão política também. Então, o que mais eu encaro como às vezes frustrante é justamente esses entraves políticos e não técnicos, que a gente consegue soluções da parte técnica, mas infelizmente da parte política, ela acaba algumas vezes prejudicando, atrapalhando um pouco a nossa tarefa. isso causa, essas dores, acaba trazendo esse estresse. (Entrevistado 16)

Isso meio que é um elemento desmotivante. Às vezes, sabe por quê? Porque parece não muda né. A gestão é o que a gente vê, assim, no órgão Universidade. Por exemplo, é, meio que um retrato do que a gente vê lá fora, né? De politicagem, de ingestão pública, sabe? E por um lado quem está à frente tem que saber gerir ali, né? Pegar o pouco que tem e organizar. (Entrevistado 20)

O entrevistado 20 relatou mais uma fonte de sofrimento no seu ambiente de trabalho que foi a cobrança e pressão por resultados no seu setor, tudo tem que ser feito e entregue de forma célere devido a urgência, o que acaba tornando o ambiente bem estressante. Sousa *et al.* (2023) evidenciam em sua pesquisa que a cobrança por resultados pode causar malefícios à saúde, afetando consequentemente os trabalhadores, sendo assim fonte de sofrimento nesse contexto.

Com relação às condições de trabalho, mereceu destaque o relato da entrevistada 15, onde ela mencionou que o ruído era um dos fatores que causava sofrimento para ela antes da implementação do teletrabalho, o que pode parecer algo mínimo, mas que para ela ensejava tanto desconforto que acabava impactando no trabalho dela, gerando estresse e desmotivação no seu cotidiano. Ela contou que a sala onde trabalha na Universidade fica próximo ao gerador, que faz um barulho ensurcedor, e que isso realmente a incomodava, pois ela não tem tranquilidade para executar as suas atividades.

A gente teve bastante problema com gerador, então isso causava bastante estresse. É você ter, eu acho que um ambiente de tranquilidade mesmo. E aí a gente teve essa questão do gerador, o problema do gerador muito alto, né? na janela, me incomodava bastante. (Entrevistada 15)

Trazendo para o contexto do teletrabalho especificamente, a entrevistada 14, contou situações que a incomoda durante as suas atividades laborais que estão relacionadas às interrupções dos seus familiares. Ela tem dificuldade de colocar limites de trabalho para a sua família, fazendo com que eles respeitem o seu horário de trabalho, o que causa certo desconforto para ela:

Eu estou trabalhando em casa, então, às vezes me chama, às vezes pede para fazer uma coisa no meio de uma atividade que eu não posso parar, e quer que eu esteja em determinado lugar, é isso, é o que me incomoda um pouco, mas é uma questão de reeducação das pessoas, entender que isso é um trabalho também, tanto quanto se eu estivesse lá. (Entrevistada 14)

Foi relatada também a rigidez na hierarquia e a ausência de procedimentos e capacitação pelo entrevistado 11 como percepção de sofrimento no seu cotidiano laboral. Ele apontou que as decisões são sempre unilaterais, o formato de trabalho é engessado, não tem procedimentos definidos, o que deixa todo mundo meio perdido, conforme expressa a seguir:

Eu acredito que a posição hierárquica, né, tem estas questões de decisões unilaterais, não tem muito decisões em conjunto. São principalmente ordens, né? A falta de comunicação aberta, falta de cooperação para melhorar o processo, melhoria das atividades. Eu acho que principalmente em relação à parte superior. (Entrevistado 11)

Então, além desse daí, falta de procedimento definido, não tem processo não tem capacitação, ninguém sabe muito bem se está fazendo certo, ou se está fazendo errado. Então acho que esse que é o maior descontentamento de você está trabalhando o tempo todo com ordens da chefia, comunicação totalmente unilateral por falta de procedimento, por conta de processo. (Entrevistado 11)

Por fim, os entrevistados 2 e 17 quando questionados sobre os fatores que causam sofrimento, foram categóricos ao dizer que no momento não conseguem visualizar nenhuma vivência de sofrimento ou situação que gere incômodo ou desconforto no seu dia a dia de trabalho. Eles ponderaram que o teletrabalho melhorou consideravelmente o seu trabalho, e que por isso não consegue fazer essa referência ao sofrimento no momento.

Observa-se que o sofrimento se manifesta quando há um desgaste significativo, resultando em sensações de esgotamento, desânimo e insatisfação no trabalho (Oleto, Melo e Lopes, 2013). Nesse contexto, Dejours (1992) destaca a dualidade existente entre a satisfação e a organização do trabalho, evidenciando a tensão entre prazer e sofrimento no ambiente laboral. Já Mendes (2007) aponta que a saúde no trabalho está diretamente ligada aos esforços para transformar condições adversas, no alcance do prazer e na evasão do sofrimento.

A análise das vivências de prazer e sofrimento no trabalho revelou uma experiência multifacetada entre os servidores, marcada por fatores que podem tanto promover o bem-estar quanto gerar desafios. De um lado, o prazer no trabalho foi evidenciado por meio de elementos como a colaboração e o bom relacionamento interpessoal, o reconhecimento e valorização profissional, a identificação com as atividades desempenhadas, a autonomia, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho e a superação de desafios. Por outro lado, desafios como a falta de reconhecimento institucional, a burocracia, a sobrecarga de trabalho, a ausência de

autonomia, a dependência e comunicação ineficaz entre setores e a monotonia de algumas tarefas foram identificados como fontes de sofrimento.

Essas experiências ressaltaram que o trabalho é um espaço de vivências ambíguas, onde o equilíbrio entre prazer e sofrimento se configura como um aspecto central para a qualidade de vida dos servidores. Dessa forma, confirma-se também que o teletrabalho vem sendo utilizado para favorecer o bem-estar, mas é necessário atenção para os desafios e situações que exigem estratégias de adaptação e enfrentamento por parte dos servidores.

À medida que analisamos o relato das vivências de prazer e sofrimento dos entrevistados, observamos que essa dualidade faz parte do contexto laboral, como também aponta Nunes e Lins (2009) na condução de seus estudos. Os autores destacam que fica a cargo dos trabalhadores lidarem com esse paradoxo, buscando sempre um estado de equilíbrio possível na sua rotina de trabalho.

Quando há a possibilidade de transformar o sofrimento, por exemplo, com o uso da criatividade, isso propicia ao indivíduo maior resistência a um estado de descompensação psicológica e promove benefícios em prol da saúde e bem-estar (Mendes, 2007). Apresentadas as vivências de prazer e sofrimento, a próxima categoria tratará das estratégias de defesa adotadas pelos servidores abordados na pesquisa.

5.4 Estratégias de Defesa

A última categoria mapeada diz respeito às estratégias de enfrentamento para lidar com as fontes de sofrimento, na tentativa de evitar um possível quadro patológico advindo da evolução de uma vivência de sofrimento. Serão apresentadas as estratégias que são utilizadas pelos servidores para lidar com o sofrimento, tentando manter um estado de equilíbrio saudável no seu dia a dia.

Mendes (2007) pauta em suas pesquisas que a busca da ressignificação das situações que ensejam dificuldades está ligada ao estado de saúde no trabalho, onde o trabalhador está em direção contínua do prazer e tentando ao máximo evitar situações que engendram o sofrimento.

A partir da análise das verbalizações, foi possível inferir que os servidores, na maioria das vezes, se utilizam de estratégias diferentes para lidar com suas fontes de sofrimento, o que demonstra a peculiaridade de cada um ao gerenciar determinada situação. Todavia alguns pontos inerentes ao contexto, também se mostraram convergentes entre si, pontuando na fala comum

dos servidores, o que revela similaridade na forma de tratar situações mais rotineiras.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) propõem que as defesas são peculiares a cada sujeito tendo em vista a história e personalidade de cada um, portanto esses indivíduos são capazes de fazer frente e enfrentar as situações que se formam entre as tensões do trabalho e as descompensações mentais. Nesse sentido, as estratégias de defesa são estruturadas para que os trabalhadores possam reagir contra as ambiguidades, as situações angustiantes, ao desprazer e à ausência de significado do trabalho (Aguiar; Santos, 2017).

Os servidores como forma de lidar com situações adversas e gerenciar suas dificuldades, recorreram frequentemente à consulta de seus superiores e pares para validar dados e encontrar melhores soluções para suas dúvidas. Dessa forma, o intuito desse mecanismo de defesa foi evitar uma tensão ou desgaste na busca de uma solução ou enfrentamento de um problema mais complexo de forma individualizada, mitigando a insegurança e reforçando o sistema de apoio em torno do indivíduo.

No relato da entrevistada 1, ela contou que nos momentos de dificuldade e insegurança, uma das formas de lidar com essas situações é buscar auxílio da sua chefia para contornar possíveis desafios. Assim como ela, os entrevistados 3, 7, 13 e 15 também recorreram aos seus superiores em momentos de dificuldades, sinalizando que na maioria das vezes tem um retorno positivo às suas demandas.

Nessa linha, a entrevistada 18 também utilizou essa estratégia para administrar as dificuldades que aparecem no seu dia a dia, porém ela acrescentou mais uma situação. Ela contou que no seu cotidiano, ocasionalmente, ela é acionada para realizar determinadas tarefas que não estão claramente no escopo do seu trabalho e para lidar com essas requisições também solicitou apoio e dividiu isso com sua chefia:

Eu busco dividir isso com o meu chefe imediato, entendeu? Então eu divido até justamente para entender, até que ponto eu posso ir porque muitas vezes, porque acaba trazendo um mal-estar para você, porque às vezes você é requisitada de uma forma que não era pra ser, não era a forma correta, de forma ética, não era uma forma institucional. (Entrevistada 18)

A estratégia mais citada pelos servidores para fazer frente ao sofrimento e às adversidades foi manter uma relação de parceria com sua equipe e com isso, fazer contato interpessoal quando pode. A entrevistada 1 pontuou “(...) a parceria, de quando você tem um problema estrutural ou algum problema pessoal, você poder contar com os outros membros da sua equipe”.

Nesse sentido, os entrevistados 5, 15 e 17 relataram que quando se deparam com situações complicadas, a estratégia que fazem uso foi a conversa com os membros da sua equipe. Eles contam que colocam em debate as situações que os estão preocupando, que não estão conseguindo solucionar, pedindo opinião dos demais colegas para chegarem no melhor resultado possível, e assim evitar desgaste e estresse.

As entrevistadas 4 e 8 enfatizaram que a comunicação é uma estratégia forte para enfrentar as limitações do seu contexto de trabalho. Ambas destacaram a relevância das relações com sua equipe de trabalho como estratégia de defesa, quando foram questionadas durante a entrevista: “Eu acho que a comunicação é a base de tudo, é não deixar para depois, é tentar ou juntar a equipe ou com um membro específico, é só se comunicando mesmo”,

Eu acho que o ponto disso está na comunicação, então se você tem uma boa comunicação entre os membros da equipe, eu acho que você consegue contornar essas dificuldades. Porque são atividades interligadas. Então o que eu faço impacta na pessoa que trabalha comigo, então a gente tem esse diálogo. É positivo, né? Sem diálogo contínuo, acho que não poderíamos ter meios de solucioná-los. (Entrevistada 8)

Nesse viés, o entrevistado 11 disse que para lidar com o sofrimento que o aflige, por não ter procedimentos definidos, a forma que ele encontrou para contornar os desafios que surgiam foi fazer contato com outras pessoas que tinham mais experiência, mais conhecimentos, para que ele pudesse obter maior aprendizagem e conseguir realizar suas atividades eficientemente.

Eu acabei tendo... fazendo contato, tendo conhecido pessoas de outros setores, e isso foi me deixando um pouquinho mais aliviado por saber pelo menos até a quem eu buscar informação, orientação. Então conforme eu fui fazendo contato com as pessoas, aí foram me deixando mais aliviado e me facilitando para contornar esses desafios, que era o que mais atormentava em termos de demandas...agora o que eu faço é, entrar em contato com as pessoas que eu conheço, colegas de trabalho que tem mais experiência. (Entrevistado 11)

O sofrimento provoca o uso das estratégias de defesa no trabalho. Os trabalhadores para contornar suas vivências de sofrimento passam a reagir a elas na tentativa de transformar sua organização de trabalho a fim de manter um equilíbrio saudável com suas relações (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011). Ainda, Oleto, Melo e Lopes (2013) confirmam que esses mecanismos de enfrentamento consistem no propósito de mudar a compreensão do cenário que causa o sofrimento, a fim de garantir a estabilidade físico e mental do sujeito no seu contexto laboral.

Como foi constatado durante as entrevistas, um dos fatores que causam sofrimento e

insatisfação nos servidores foi a realização de tarefas que são consideradas repetitivas e monótonas por eles. Para contornar essas situações, foram apresentadas algumas estratégias com o objetivo de amenizar e equilibrar a realização dessas atividades.

A entrevistada 2 fez uso da aceleração quando tem que realizar determinadas tarefas referentes ao seu trabalho, como a confecção de atas por exemplo, que ela considera chata, mas tem consciência que faz parte do escopo do seu trabalho. Outra estratégia utilizada pela servidora, foi evitar ou desvencilhar de alguma tarefa que ela realmente não tem satisfação em realizar e quando faz, é porque não tem saída:

Com relação às tarefas mais chatas e monótonas como foi citado anteriormente, como por exemplo as atas, as atas não têm muito o que fazer, eu procuro fazer o mais rápido possível, para me livrar logo delas, as vezes assim, quando é uma ata que você já sabe mais ou menos o que vai sair, já prepara ela antes, eu já deixo ali o corpo dela para adiantar, então os trabalhos chatos eu procuro me livrar deles o mais rápido possível, ter celeridade, porque, eu como secretaria não tem como eu deixar de fazer, eu tenho que fazer a ata, não tem jeito. (Entrevistada 2)

Eu tento me desvencilhar assim quando falam,...ah o diretor do instituto vai ser presidente do Cepea, eu não quero ser secretaria não, mas nem sempre é possível, porque os colegas também tão sempre querendo escapar e sobra, ah se o diretor vai ser o presidente e você é a secretaria dele, então acaba sobrando pra mim, ninguém gosta de secretariar, de participar de comissão, de sindicância, comissão de PGD, ninguém gosta, então acaba se você trabalha com alguém com quem tá envolvido acaba sobrando para você. (Entrevistada 2)

Nesse sentido, Oleto, Melo e Lopes (2013) pontuam que os trabalhadores com o intuito de enfrentar o sofrimento advindo de determinadas atividades, acabam fazendo uso da autoaceleração na tentativa de manter sua saúde mental. No entanto, os autores chamam atenção para o fato de que essa tentativa não acabe mascarando uma sobrecarga de trabalho para a sua organização do trabalho, e com isso acabe gerando outra fonte de sofrimento.

Nesse contexto, a entrevistada 15 também fez uso de estratégia para manejar essas situações. Ela conta que quando se encontra em um momento que não esteja em um bom dia, ela posterga as tarefas que não são consideradas urgentes. Ela disse que faz isso, até mesmo para evitar erros e retrabalho, e que se há possibilidade de fazer no outro dia sem prejudicar o andamento do trabalho, ela o faz:

E quanto às tarefas repetitivas e maçantes, se eu não estiver num dia bom, eu só faço se for urgente, se for urgente, aí eu tenho que encarar. Eu tenho que fazer, mas se eu puder dar um tempo, e não fazer naquele momento é melhor não fazer, porque ou então vou fazer, talvez às vezes malfeito ou não vou conseguir prestar atenção em alguma coisa e isso é muito importante. Acontece que eu já fiz coisas com muita pressa e aí quando eu vou ver, está cheio de erro. (Entrevistada 15)

Outro ponto relatado durante a entrevista, no que concerne às dificuldades estruturais/tecnológicas, a entrevistada 1 citou a estratégia de resolução de problemas ou procurar outra opção, que utiliza nesses casos e que tem funcionado perfeitamente no seu cotidiano e evitado problemas por consequência disso, principalmente pelo fato de estar em teletrabalho integral:

Com relação a dificuldade estrutural, de internet, eu já passei por uma situação que era um dia de prazo e a internet estava ruim, então o meu primeiro pensamento foi ir para a casa dos meus pais tentar trabalhar de lá, buscar um outro ambiente que possua os recursos que eu precise. (Entrevistada 1)

O planejamento de atividades e a gestão do tempo foram identificados como uma das principais estratégias utilizadas pelos servidores para manter o equilíbrio do seu bem-estar e produtividade. O uso de estratégias traz benefícios à saúde com a possibilidade de ressignificação das situações que estejam ensejando sofrimento através da sua mudança (Freitas; Facas, 2013), daí quando o trabalhador consegue reconhecer a estratégia apropriada e fazer o seu uso, ele estará apto a driblar tais circunstâncias (Zonatto; Degenhart; Gonçalves, 2021), e assim obter êxito.

A entrevistada 2 contou que sempre planeja suas atividades e faz uma gestão do tempo para que suas demandas sejam entregues antecipadamente. Ela disse que já tem conhecimento dos problemas estruturais que a Universidade possui, como a queda de sistema, e que evita deixar tudo para cima da hora, para evitar estresse.

Quem também faz um planejamento de atividades são as entrevistadas 8, 10 e 12. A entrevistada 8 planeja suas atividades e administra o seu tempo no teletrabalho da mesma forma que faz no presencial. Já a entrevistada 10 disse que procura ter uma noção da demanda mensal para não ser pega de surpresa, e a entrevistada 12 contou sua estratégia para realizar as atividades que considera maçante:

[...] por serem tarefas maçantes, a gente pode falar assim, a gente pode dividir essas tarefas para cada hora, não fazer a mesma tarefa em seguida, faz uma tarefa assim, depois faz uma tarefa que não seja tanto quanto aquela, para haver um equilíbrio, eu acho que quando se administrado dessa forma, fica melhor. Agora se for algo urgente, algo que precisa ser resolvido pra ontem, aí você tem que parar para fazer aquela tarefa, mas o objetivo é que não seja prejudicial para o serviço público. (Entrevistada 12)

A entrevistada 19 também expôs sua estratégia para dar conta das suas tarefas que considera importante para engrenagem do seu setor. Ela tem receio de esquecer algo, e para

evitar esse tipo de ansiedade, que é uma fonte de sofrimento para ela, criou um hábito que vem seguindo à risca, conforme sua fala a seguir:

[...] Assim, no meu dia a dia, eu tenho um hábito de trabalho, assim, meu, eu tenho o hábito de anotar tudo que eu estou fazendo porque a minha preocupação é de esquecer alguma coisa, entendeu? Porque assim eu não posso esquecer, porque, né, eu tenho aquela rotina ali e tudo é importante. Eu não posso esquecer, então é, eu tenho o hábito de ir anotando tudo...tipo uma autogestão. (Entrevistada 19)

Mendes (2007) destaca que a psicodinâmica compreende o trabalho de duas formas opostas: como um meio de construção da identidade do sujeito e, ao mesmo tempo, como uma fonte de alienação. A autora observa ainda a relação entre o sofrimento dos trabalhadores e a organização do trabalho, além das estratégias que eles utilizam para enfrentar as adversidades do ambiente laboral.

Nesse sentido, fazer uso de mecanismos de defesa que utilizem recurso de cognição e de comportamento, é um excelente recurso do trabalhador para enfrentar e controlar suas vivências (Zonatto; Degenhart; Gonçalves, 2021), conforme demonstra as experiências apresentadas pelos servidores como sua autogestão por exemplo, evitando abrir maior espaço para o sofrimento.

Durante as entrevistas também foi relatado como estratégia de defesa o uso de terapia para fazer frente às situações que geram sofrimento. As entrevistadas 5 e 8, foram duas dos servidores que citaram o uso da terapia para enfrentar determinadas situações, embora o contexto que ambas vivenciam são diferentes, fica implícito que a utilização da terapia é ampla no combate ao sofrimento no trabalho:

[...] enquanto a quem acaba nos sobrecarregando (a minha colega de trabalho) tem que pegar as reclamações internas sabe, levar para a terapia, para Jesus, porque não tem nada que possa ser feito, a gente tem que entubar, não existe nada a ser feito. (Entrevistada 5)

[...] são questões mais que eu hoje eu trabalho com psicóloga, até por incentivo do próprio diretor...porque eu ainda tenho essa coisa na minha cabeça (assédio moral), demora um pouquinho a sair da nossa cabeça né, às vezes eu fico com o pé atrás... (Entrevistada 8)

O ambiente laboral pode desencadear uma série de sentimentos como medo e ansiedade, seja por conta das condições físicas ou dos relacionamentos interpessoais, o que requer o desenvolvimento de mecanismos de defesa para atuar na tentativa de preservar tanto a saúde mental como a produtividade (Aguiar; Santos, 2017) e a terapia vem sendo utilizada nesse

contexto. Oliveira (2019) reforça que as estratégias revelam a habilidade individual e subjetiva que cada sujeito possui para enfrentar o sofrimento.

A entrevistada 5 também fez uso da indiferença e do conformismo para lidar com determinadas circunstâncias do seu contexto de trabalho. Ela contou que ocasionalmente prefere se abster caso não concorde com alguma ordem para evitar desgaste, porque quase sempre não vê outra saída para isso. Também citou alguns exemplos de trabalhos que podem ser feitos de outra forma, mas nem sempre é ouvida, preferindo ultimamente se calar para não se aborrecer.

[...] Eu acho que antigamente quando as ordens chegavam que a gente não concordava, nós ainda tentávamos rebater, conversar, agora assim, você só vai gastar sua energia, tentando colocar uma razão ali, vai ser assim, vai, eu não sou paga para isso, se a pessoa decidir se vai ser feito assim, vai, (você se cala né) ainda que eu não concorde, porque as vezes eu vejo que para uns é feito de um jeito para outros de outro, enfim, é melhor do que ficar batendo de frente, tendo um desgaste, a pessoa fica chateada, você não muda a cabeça dela, você fica chateada porque sabe que não precisava ser daquele jeito, sabe que tá fazendo um trabalho que vai fazer retrabalho depois, ou que tá abrindo uma exceção que talvez para outra pessoa não tivesse. (Entrevistada 5)

No decorrer das entrevistas, alguns servidores, ao se depararem com desafios no seu contexto de trabalho, expressaram que recorrem ao networking para enfrentar as dificuldades que surgem diante de si. Os entrevistados 6 e 16 citaram a rede de apoio que formam com outros profissionais para que possam superar esses desafios, uma vez que não contam com muito apoio institucional em algumas ocasiões:

[...] A gente não tem um apoio institucional, é meio que, você vai lá, estuda, investiga e entra em contato com as Universidades mais próximas, que a gente acaba fazendo essa conexão quando você participa de cursos, congressos, você acaba conhecendo outras pessoas que executam as mesmas funções e a gente vai fazendo conexões. E aí a gente recorre ao colega de como é que foi feito tal coisa. (Entrevistada 6)

[...] Geralmente, os desafios que aparecem no meu dia a dia são justamente com relação à legislação tributária, interpretação de lei e hoje a gente tem assim, através das redes sociais a gente consegue formar redes de contato com outros profissionais. E muitos dão cursos também na área, né? São pessoas com conhecimento sedimentado num assunto tributário e através dessas redes de contato que eu acabo recorrendo a elas. (Entrevistado 16)

No que concerne à realização de tarefas, a entrevistada 7 contou que uma grande aliada para lidar com as dificuldades do seu trabalho é o uso da tecnologia e com isso, a facilidade que ela traz consigo. Ela destacou que essa ferramenta tem sido bem útil para agilizar as tarefas que ela tem que realizar: “com relação à minhas tarefas, eu procuro o máximo de tecnologia que

possa me auxiliar, ata por exemplo, geralmente eu gravo as reuniões e uso hoje em dia as IA's".

Os servidores também relataram algumas estratégias que precisaram utilizar para impor limites entre a vida pessoal e profissional, onde o principal mecanismo citado foi o controle do uso do telefone. A entrevistada 10 compartilhou que uma das formas para estar lidando com uma das fontes geradoras de sofrimento, foi estabelecer limites na sua rotina pessoal e profissional. Ela explicou que passou a não responder mensagens e nem atender telefone à noite e nem aos finais de semana, que tem sido um aprendizado, mas que é uma questão de adaptação para evitar estresse e mal-estar.

Já o entrevistado 20, tem uma estratégia própria para lidar com o sofrimento. Ele mencionou uma autorreflexão para lidar e avaliar situações que estejam ensejando sofrimento para poder contorná-las e se possível evitá-las, conforme seu relato a seguir:

[...] eu faço um questionamento assim, eu tento entrar numa bolha assim, o tempo que eu tenho, na verdade, eu tento ver de fora, né? Eu me coloco no lugar e tento ver de fora aquele lugar que eu estou para falar assim, pô, eu estou sendo muito exigido nesse momento, se está sendo, é como se fosse assim, um relacionamento muito abusivo, né? Ou será que isso vai me afetar? a ponto de eu não conseguir dormir, eu ficar perturbado com isso e até que ponto isso me incomoda? Eu tento fazer isso. Eu tento pegar aquilo, eu me coloco ali, me fecho naquele, no que está acontecendo ali e tento fazer um olhar de fora para ver. Pô, se fosse em outra situação, será que seria legal? Será que não seria legal? Eu meio que tento fazer essa avaliação, sabe? Tento ficar um pouco isento, eu tento, assim, com muito esforço, porque é difícil, porque eu estou dentro da situação, né? (Entrevistado 20)

Uma das formas de lidar com o sofrimento e buscar vivenciar o prazer no seu dia a dia de trabalho que foi bem citada pelos servidores foi tirar um momento para espairecer quando se sentiam cansados ou por algum outro motivo inerente ao trabalho. Dar uma pausa na rotina do trabalho, muitas vezes traz resultados benéficos e produtivos conforme a percepção apresentada pelos servidores.

Nesse sentido, os entrevistados 8 e 20 ressaltaram a importância de dar uma pausa de qualidade nas tarefas quando necessário. Eles disseram que o trabalho flui bem melhor quando eles dão uma parada, respiram, distraem e retornam com a cabeça mais leve para continuar desempenhando suas funções:

[...] tem hora que eu estou trabalhando ali e a cabeça não está legal, eu não vou ficar ali sentada, se vai me gerar mais estresse, aí eu levanto um pouquinho, vejo a paisagem lá, ouço os passarinhos cantando, aí depois retorno. É igual quando a gente está estudando, dá aquela pausa de qualidade para o seu cérebro oxigenar, então eu tento adotar a mesma estratégia. (Entrevistada 8)

[...] E pessoalmente aqui, às vezes estou com um processo, algo que você tem que pensar, ter uma dinâmica assim, uma resposta muito rápida. E aí eu geralmente eu faço exatamente isso, eu ponho o meu computador aqui no modo suspensão e levanto me alongo e dou uma volta aqui no prédio, fazendo uma caminhada bem lenta e pensando em tudo o que eu tenho que pensar pra quando eu voltar e já ter uma solução. Essa é a minha maneira de me desligar e pensar. (Entrevistada 20)

Nessa mesma linha, porém ressaltando a vantagem de estar em teletrabalho, os servidores destacaram a utilização dessa estratégia. A entrevistada 13 mencionou o prazer que sente ao cuidar do seu jardim, então quando executa uma tarefa ou tem um dia muito estressante, uma das formas de diminuir sua tensão é dar uma pausa e ir cuidar de suas plantas:

[...] eu gosto de planta, então quando está meio assim, que é uma atividade intensa que eu finalizei, aí eu vou ver minhas plantinhas. Aí vou naquele momento no jardim de relaxar um pouco e espairecer, né? É excelente., quando faço uma tarefa estressante, você vai lá, tira um tempinho, cuido da minha plantinha, né? E, a gente se concentra ali, resolve tudo. Aí resolvido, a gente vai respirar um pouco, para poder dar uma desanuviada da tensão. (Entrevistada 13)

Os entrevistados 15 e 16 também compartilharam essa visão de que o teletrabalho proporcionou maiores possibilidades de realização de outras tarefas sem prejudicar o desempenho do seu trabalho, a fim de contribuir com o seu bem-estar. Eles pontuaram que essa modalidade permite utilizar o tempo ocioso para fazer outras atividades prazerosas que na presencialidade não seria possível:

[...] E isso é uma coisa muito boa em estar em casa, né? Eu acho que é um aspecto muito positivo também. Por que que você está ali no trabalho às vezes, você pode até deixar para fazer depois do trabalho, mas parece que você não consegue desligar. Se você tá lá, ainda está pensando, ainda estou aqui, estou atoado e tenho coisa pra fazer no trabalho eu acho que isso fica um pouco mais latente. Assim, quando você está em casa, você consegue respirar, levantar, fazer uma outra atividade e tomar um banho, não sei, comer alguma coisa e aí depois você volta e faz o que tem que fazer. (Entrevistada 15)

[...] Já em casa a gente já tem mais de recursos para isso, não é? A gente pode, sei lá, tirar 10 minutos para ir a andar na praça. Quem mora perto de uma praça respirar um ar, não é? Ou então se distrair um pouco com alguma outra coisa dentro da casa, então a gente tem isso mais a nossa disposição, né? Porque como a gente trabalha direto ali no computador a gente tem que dar uma pausa, né? por conta da questão da saúde ocular, né? Enfim. Então a gente, eu, por exemplo, recorro a essas coisas. (Entrevistado 16)

O entrevistado 16 também mencionou outro fator para lidar com situações de estresse e que tem proporcionado prazer no seu trabalho. Tal fato se dá graças ao teletrabalho, que é a oportunidade de estar mais presente na vida de sua filha e com isso a relação que vem construindo com ela, conforme verbalização a seguir:

[...] Eu tenho filhinha nova de 2 aninhos e 9 meses, então assim, ela é um refúgio para mim, a gente se distrai, eu brinco com ela, assim é, né? Às vezes eu mostro pra ela que o papai está fazendo um trabalho aqui, né? quando a gente tem essa oportunidade, então isso é bom, isso tem sido bom, essa interação. (Entrevistado 20)

O uso de música tem sido uma estratégia comum aos entrevistados 12 e 20 que tem utilizado para dar maior leveza e concentração ao seu cotidiano laboral. Quando está em casa, a entrevistada 12 escuta livremente sua música, citando a vantagem do teletrabalho, já o entrevistado 20 disse fazer uso do fone de ouvido quando está no trabalho presencial para não causar incômodo aos seus colegas de trabalho, mas que necessita pois trabalha num ambiente de estresse.

Por fim, uma das estratégias de enfrentamento também utilizada pelos servidores para transformar o seu sofrimento foi a realização de atividades físicas. Na maioria das vezes foi utilizada como forma de liberação de tensão e diminuição de ansiedade, como também na busca de bem-estar e saúde.

Os entrevistados 17, 18 e 20 ressaltaram a relevância da prática de atividade física para liberar a tensão do seu trabalho e manter um equilíbrio mental e físico para lidar com as adversidades e desafios que surgem nas suas rotinas laborais. O entrevistado 20 pontuou “o meu equilíbrio psicológico eu mantenho com Ioga e musculação”.

A saúde no ambiente de trabalho foi entendida como um reflexo de um estado de equilíbrio, que envolve tanto experiências de prazer quanto de sofrimento. Esse equilíbrio é alcançado por meio do uso de mecanismos que motivam os trabalhadores a buscar relações mais satisfatórias no trabalho e para a resistência ao adoecimento (Mendes, 2007). A prática de exercícios físicos é uma fórmula de escape para os servidores, para aliviar a tensão no seu dia a dia de trabalho ao mesmo tempo que encontram prazer na preservação da sua saúde.

A análise das estratégias de defesa adotadas pelos servidores demonstrou a diversidade de mecanismos utilizados para enfrentar as dificuldades do trabalho e evitar impactos negativos à saúde. As principais estratégias identificadas incluíram o apoio da chefia e da equipe, o planejamento e gestão do tempo, o networking, além da utilização de pausas estratégicas e das vantagens do teletrabalho para promover bem-estar. Além disso, práticas como terapia,

atividades físicas e ouvir música também foram mencionadas como formas de aliviar tensões e manter o equilíbrio físico e emocional.

Esses achados indicaram que, diante das adversidades laborais, os servidores buscaram adaptar-se e ressignificar suas experiências, de forma singular na maioria das vezes, para fazer frente ao sofrimento. Isso vem ocorrendo a partir da promoção de estratégias que conciliam a manutenção da produtividade com a preservação da saúde física e mental.

O uso das estratégias por parte dos trabalhadores visa preservar o seu equilíbrio físico e mental e ainda, transformar o contexto favorecendo circunstâncias que evitem desgastes e descompensações, conforme preconiza Freitas e Facas (2013). Sob essa ótica, Lancman e Uchida (2003) aduzem que as ações voltadas à modificação de situações do trabalho devem considerar que o trabalho pode gerar sofrimento e adoecimento, sendo assim, qualquer intervenção eficaz deve focar na mudança da relação dos trabalhadores com sua atividade laboral.

Após a exposição da análise dos resultados, avança-se para as considerações finais do estudo realizado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modalidade de teletrabalho está avançando no âmbito da Administração Pública. Cada vez mais está sendo utilizada como ferramenta de modernização do aparato estatal, bem como no alcance de benefícios a nível institucional e individual. Este estudo teve como objetivo identificar e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho sob a ótica dos servidores técnicos-administrativos de uma Universidade Pública Federal em regime de teletrabalho.

A pesquisa permitiu uma compreensão dos efeitos dessa modalidade na experiência profissional desses servidores, considerando que essa modalidade envolve inúmeros benefícios tanto para a Universidade como para seus servidores técnicos-administrativos. Embora seja ainda incipiente, é necessária a medida de diversas políticas para viabilizar as vantagens fornecidas por esse regime, dentre elas, por exemplo, o fator motivacional ao servidor com a flexibilidade do trabalho.

O trabalho possui um papel central na vida das pessoas, onde grande parte do seu tempo é dedicado a ele, sendo assim foi observado que ele mantém uma relação direta com a construção da identidade individual e nas interações sociais. Nesse sentido, o indivíduo atua com a sua subjetividade no seu contexto laboral, onde o trabalho tanto pode suscitar aspectos negativos, como também engendrar benefícios e realização.

Em consonância com os resultados obtidos na pesquisa, foi constatado que a percepção dos teletrabalhadores é positiva em relação ao seu contexto de trabalho, citando que se sentem mais motivados e produtivos com essa modalidade laboral. A flexibilidade, a otimização de tempo com a família, a melhora da qualidade de vida e a redução do tempo por conta do não deslocamento ao trabalho configuraram como fatores positivos do teletrabalho.

Ademais, foi mencionado o fato dessa relação laboral contribuir para o equilíbrio da vida pessoal e profissional, sendo fundamental para isso o trabalhador manter uma gestão do tempo eficaz e uma autodisciplina para alcançar sucesso nessa modalidade, conforme demonstrado na percepção dos servidores. Outro fator percebido como vantagem dessa modalidade foi o incremento da produtividade, no qual os servidores citaram que perceberam uma melhora significativa no desempenho das suas tarefas a partir da implementação do teletrabalho.

Todavia, observa-se como contraponto por parte dos servidores, uma ressalva em relação à sensação de aumento da sobrecarga de trabalho, a questão do distanciamento social com os seus colegas de trabalho e a dificuldade de criação e manutenção de laços e um impacto

na questão do senso de pertencimento, sendo necessário portanto ajustes relacionados a essas questões a fim de manter um ambiente de teletrabalho saudável.

O distanciamento social foi um dos principais pontos negativos que foi ressaltado pelos servidores, no tocante a essa modalidade laboral, o que reflete diretamente na questão da interação entre colegas, como também entre outros setores da Universidade. Essa situação, de certo modo, atinge e dificulta a criação e manutenção de vínculos, afetando a construção de novos laços e o senso de pertencimento a longo prazo à instituição.

As vivências de prazer e sofrimento no trabalho tem relação direta com o contexto de trabalho no qual está inserido o trabalhador. Segundo os servidores, as principais vivências de prazer que eles expericiam no seu dia a dia é possuir autonomia para desempenhar suas atividades, a relação de cooperação que possuem com a sua equipe e chefia, a flexibilidade que o teletrabalho proporciona, bem como a proximidade com a sua família que hoje conseguem aproveitar, esses fatores são o que realmente geram satisfação no seu cotidiano laboral.

Os servidores destacaram que sentem grande satisfação em possuir autonomia para organizar a sua rotina laboral e desempenhar suas tarefas, ficando implícito o senso de responsabilidade que essa autonomia traz em significado para eles. Ademais, expressaram a relevância da possibilidade de maior concentração em realizar suas tarefas em casa e que isso gera segurança de certa forma para eles, e ainda, o fato de administrar o seu próprio horário de trabalho de forma que se adapte a sua rotina pessoal e familiar quando necessário, é uma fonte de prazer advinda do seu trabalho.

Paralelamente, algumas dificuldades e desafios foram identificados no desenvolvimento do estudo. O sofrimento demonstrado na percepção dos servidores, foi a ausência de reconhecimento pelo seu trabalho, a falta de autonomia, a sobrecarga de trabalho, dificuldade na comunicação, a monotonia e a repetição de tarefas, fatores que devem ser ponderados para que não tenham maiores proporções futuras.

A sobrecarga e a dificuldade de impor limites muitas vezes estão conectadas, e na maioria das vezes são fontes de sofrimento em conjunto para os servidores. A comunicação entre chefia e setores também foi bastante citada como fator de incômodo, no sentido de depender de outras pessoas para executar e finalizar suas tarefas, o que também pode-se inferir uma ligação indireta com a falta de autonomia para otimizar a execução das suas tarefas em muitos dos casos apresentados. Tais fatos, com o decorrer do tempo, pode configurar no incremento do estresse e desgaste físico e mental.

Contudo, já se observa a utilização de diferentes estratégias de enfrentamento para

mitigação da tensão ou diminuição de dificuldades do cotidiano. Foi mencionado pelos servidores, a busca de apoio da chefia e equipe, a prática de exercício físico, e a gestão do tempo.

O planejamento de atividades para estabelecer a organização de suas rotinas também é utilizado pelos servidores para lidar com as dificuldades do dia a dia. O uso de pausas estratégicas também foi configurado como estratégia de defesa significativa para fazer frente ao sofrimento e às tensões que são advindas do trabalho, bem como em alguns casos, a busca de apoio emocional e profissional.

Essas estratégias revelam a capacidade dos trabalhadores de ressignificar suas experiências laborais e lidar com o sofrimento, promovendo um equilíbrio entre produtividade e saúde mental. A pesquisa vai em direção da reflexão sobre a importância da organização do trabalho e das políticas institucionais no suporte ao teletrabalho. O fortalecimento das relações interpessoais, a definição clara de procedimentos e a promoção de ações que minimizem o isolamento social são aspectos fundamentais para a efetividade dessa modalidade.

Torna-se relevante a implementação de práticas que visem a melhor integração dos teletrabalhadores, a fim de que o vínculo se mantenha mesmo a longo prazo, potencializando a modalidade e garantindo uma experiência de trabalho favorável e produtiva tanto para o servidor como para a Universidade. Manter uma harmonia entre produtividade, bem-estar e qualidade de vida é fundamental para equilibrar suas vivências.

Pode-se inferir que a adoção e implementação do teletrabalho pela Universidade proporcionou benefícios significativos à própria organização e ao servidor técnico-administrativo, sendo observadas mais vivências de prazer do que sofrimento no trabalho com a sua implementação. Quando pensamos em celeridade de atendimento, redução de custos, manutenção da força de trabalho, não devemos deixar de lembrar do teletrabalho como oportunidade para o alcance desses referidos resultados.

Mediante a análise de todos os dados coletados, foi possível elaborar o relatório técnico conclusivo, que irá agregar esse estudo tanto para fins acadêmicos como para fins práticos. O principal objetivo do relatório é propor melhorias e fornecer maiores informações sobre o teletrabalho, com o intuito de potencializar essa modalidade progressivamente, tanto para os indivíduos como para a instituição.

Este estudo contribui para o avanço das discussões sobre teletrabalho na administração pública, especialmente no contexto pós-pandemia, e destaca a necessidade de aprofundamento contínuo desse tema. Além disso, essa pesquisa deixa sua contribuição ao incrementar o

conhecimento teórico sobre o teletrabalho abordando os aspectos subjetivos nesse contexto, uma vez que utilizou a Psicodinâmica do trabalho, no qual foram observadas as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores no âmbito da Administração Pública.

Desse modo, os resultados alcançados com o estudo configuraram uma base forte para futuras análises que objetivem implantar programas e políticas direcionadas para o equilíbrio da qualidade de vida com o desempenho profissional. Ainda, pesquisas futuras podem explorar variáveis como a adaptação dos gestores a esse modelo, os impactos a longo prazo na questão da saúde do trabalhador e no equilíbrio da vida pessoal e profissional, a relação entre o teletrabalho e o impacto na retenção do trabalhador e a relação entre teletrabalho e desempenho institucional.

7. PRODUTOS TÉCNICO

Esse capítulo comprehende o produto técnico decorrente desta pesquisa sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho para servidores em teletrabalho em uma Universidade Pública Federal. O objetivo central é propor melhorias e fornecer orientações, diretrizes e informações pertinentes a respeito do teletrabalho, além de dados atuais sobre os efeitos dessa implantação no ambiente laboral de acordo com a percepção dos servidores.

Sendo assim, o produto técnico desenvolvido a partir desse estudo foi um relatório técnico conclusivo. Foi realizado um diagnóstico, com apontamento dos principais desafios encontrados e proposto ações de melhorias para contribuir tanto para potencialidade do teletrabalho como para o bem-estar e produtividade do teletrabalhador.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**Relatório Técnico Conclusivo: Propostas de melhorias acerca do teletrabalho em uma
Universidade Pública Federal**

Resumo

O presente relatório técnico conclusivo foi desenvolvido a partir de um diagnóstico sobre as vivências de prazer e sofrimento dos servidores de uma Universidade Pública Federal em regime de teletrabalho. As principais ações levantadas foram estruturadas a partir da análise de dados coletados durante a pesquisa, na qual foram observadas algumas dificuldades em seu âmbito passíveis de melhorias, com o objetivo de garantir a potencialidade dessa modalidade de trabalho e um ambiente saudável para os teletrabalhadores. O relatório apresenta proposições de melhoria fundamentadas na metodologia 5W2H, abrangendo ações voltadas à promoção da integração social, à otimização da comunicação setorial, à gestão eficiente da carga de trabalho e à melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As propostas objetivam tornar o teletrabalho mais eficiente, saudável e sustentável, promovendo um ambiente laboral mais integrado e produtivo proporcionando eficiência organizacional e qualidade de vida para os servidores. Ressalta-se que as propostas possuem viabilidade de reapplyção, podendo ser adaptadas a outras instituições públicas, mediante adaptações necessárias às suas realidades e culturas organizacionais.

Palavras-chave: (*Teletrabalho, vivências de prazer e sofrimento, servidores técnicos-administrativos*)

1. Contexto em que se apresenta o produto

Pode-se considerar que a implementação do teletrabalho é recente no âmbito da universidade. A adesão ocorreu compulsoriamente com a pandemia do COVID-19 em 2020, onde foi necessária uma série de adaptações para fazer frente a esse novo contexto, trazendo grandes desafios para a gestão do trabalho e para o cotidiano dos servidores. A utilização das TICs se mostrou essencial para essa modalidade.

Passado o cenário pós-pandemia, essa pesquisa se aprofundou no período de implementação permanente do teletrabalho na universidade. Os resultados apresentados englobam vários aspectos inerentes a essa modalidade, como aspectos positivos e negativos,

dificuldades e desafios, dando destaque à dimensão subjetiva, uma vez que analisou as experiências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores que estão em teletrabalho na universidade, o que permitiu maior profundidade ao estudo.

A proposta de melhoria decorrente da pesquisa foi a definição de ações e estratégias voltadas ao teletrabalhador, para que o trabalho seja considerado uma fonte de prazer. O objetivo central foi fornecer orientações, diretrizes e informações pertinentes a respeito do teletrabalho, através de ofertas de cursos, treinamento e palestras no âmbito da Universidade, por exemplo.

Portanto, a partir do estudo realizado, da revisão de literatura e da análise dos resultados realizada, foi desenvolvido esse relatório técnico conclusivo. Ele visa apresentar ações de melhorias que promovam um ambiente de trabalho cada vez mais equilibrado e satisfatório para os servidores e, em contrapartida, com resultados eficientes para a instituição.

São abordadas questões como a promoção do bem-estar para os servidores, formas de lidar com os desafios dessa modalidade de trabalho, recomendações para equilibrar a vida pessoal e profissional, bem como ações que possam garantir um ambiente de trabalho saudável, produtivo e colaborativo. A Universidade em conjunto com os servidores, devem trabalhar para criar condições favoráveis ao bem-estar físico e mental, assegurando um teletrabalho eficaz e produtivo, pois os resultados beneficiarão ambos os lados.

Desse modo, o desempenho otimizado do trabalhador refletirá em serviços de mais qualidade para a sociedade de forma geral. Esse fato ganha relevância uma vez que a Administração Pública tem buscado, nesse contexto globalizado, aprimorar as competências dos seus servidores, demandando novas estratégias para a prestação de um serviço efetivo e de excelência (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Esse relatório se justifica pela necessidade de agrupar ações e propor estratégias em direção a um ambiente saudável e produtivo, favorecendo os fatores em prol da qualidade de vida. A seguir, é apresentado o diagnóstico a partir dos dados coletados, com os benefícios, as dificuldades e os principais desafios encontrados, para que posteriormente sejam propostas as ações necessárias.

2. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

Este diagnóstico foi elaborado a partir da investigação realizada no âmbito de uma Universidade Pública Federal. Ele engloba os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os servidores que estão em teletrabalho, que focalizou suas vivências de prazer

e sofrimento no trabalho. Tal fato possibilitou a identificação das vantagens e desafios a partir da implementação permanente desse novo formato de trabalho na universidade, demonstrando suas potencialidades e complexidades.

Em consonância com os dados coletados, observou-se que o teletrabalho trouxe ganhos significativos para os servidores, em termos de qualidade de vida, motivação e eficiência, o que de certa forma reflete diretamente para a universidade. Também foi identificado as vivências de prazer e sofrimento dos servidores, o que colabora na proposição de novas configurações que potencialize o teletrabalho com o objetivo de mitigar fontes de sofrimento e que, ao mesmo tempo, incremente fatores que engendram satisfação.

Nesse sentido, a partir da realização desse estudo, serão descritos, sinteticamente, os seguintes pontos principais levantados para compor esse diagnóstico: aspectos positivos, aspectos negativos, vivências de prazer, vivências de sofrimento e dificuldades/desafios.

2.1 Aspectos positivos

Na percepção dos servidores, o teletrabalho trouxe benefícios contundentes tanto para sua vida pessoal como profissional, tendo reflexo também para a universidade. Tais benefícios estão diretamente ligados com o aumento da motivação, a melhora da qualidade de vida, a redução de estresse, dentre outros fatores relacionados.

A otimização do tempo por conta da redução do deslocamento configura como uma grande vantagem apontada pelos servidores. O ganho de horas úteis pode ser utilizado para realização de outras tarefas, bem como evita o estresse diário do trânsito e a exposição à violência. Além disso, ela proporciona a melhora da disposição para iniciar o trabalho, uma vez que o trabalhador eliminará um dos fatores que causava cansaço no seu dia a dia de trabalho.

A melhora na qualidade de vida foi um aspecto que todos os servidores que fizeram parte da investigação citaram como benefício alcançado a partir da implementação dessa modalidade. Isso está atrelado com mais um ponto favorável que é a flexibilidade e com isso, a possibilidade de dedicar mais tempo à família, cuidados com a saúde, além da prática de exercício físicos, o que contribui para o bem-estar físico e mental do indivíduo.

O teletrabalho ganhou relevância no sentido que atuou como ferramenta de modernização no âmbito da universidade, impulsionando e aprimorando os procedimentos internos, propiciando celeridade no atendimento das demandas. Outro aspecto positivo atribuído foi a melhora do desempenho na percepção dos servidores, tendo em vista que se sentem mais produtivos quando estão em teletrabalho.

Apresentados os aspectos positivos, serão expostos os aspectos negativos que foram apresentados em contrapartida pelos servidores.

2.2 Aspectos negativos

Embora tenha sido percebido um grande avanço com a implantação dessa modalidade, também foram apontados alguns pontos negativos que merecem destaque e atenção por conta do efeito que causa na experiência dos servidores.

O distanciamento social indubitavelmente foi o aspecto mais elencado pelos servidores como um efeito negativo dessa modalidade. Apesar de atualmente o contato ocorrer na maioria das vezes por meio virtual, a interação é mitigada para resolução pontuais de problemas ou questões de trabalho. A diminuição de interação pode prejudicar ao longo do tempo a dinâmica da equipe de trabalho, abrindo espaço para o isolamento social, onde há menos troca de ideias e compartilhamento de experiências, o que pode acarretar danos emocionais.

Outro aspecto relacionado foi a dificuldade e a ineficiência apontada para o sistema utilizado no âmbito da universidade. Há uma crítica à estrutura existente para o teletrabalho em termos de aparato sistêmico e foi apontado o fato de que é necessário melhorias nesse contexto. O programa de entregas existente carece de adaptações e não existe nenhum outro programa que favoreça o potencial do teletrabalho, o que pode comprometer sua eficiência e a produtividade dos servidores.

Os gastos financeiros advindos para se manter em teletrabalho também foram configurados como desvantagem e por isso faz parte desse diagnóstico. Despesas referente à energia, material, tecnologia são financiados pelo próprio servidor, e até o presente momento ainda não contam com um auxílio financeiro para esse tipo de custeio.

Além desses, foram revelados também o desrespeito à jornada de trabalho por parte de algumas pessoas e a comunicação setorial como ponto que necessita ser melhorado nessa modalidade. Dando prosseguimento, são apresentadas as vivências de prazer que foram reveladas na análise dos resultados.

2.3 Vivências de Prazer

Com relação às vivências de prazer associadas ao trabalho pelos servidores, a cooperação e o bom relacionamento entre chefia e equipe se caracterizaram como fonte de grande satisfação no contexto dos servidores. Os vínculos formados garantem segurança nos momentos de dificuldade e proporcionam leveza no cotidiano laboral.

Além desse fator, ser reconhecido e valorizado no trabalho proporciona grande contentamento aos servidores, o que reforça a sua motivação e colabora com a melhora do seu desempenho em muitos dos casos apresentados. Do mesmo modo, como o trabalho é algo central em nossas vidas, os resultados demostraram que a identificação com suas atividades são fonte de prazer para eles, trabalhar fazendo o que gosta gera satisfação e evita frustrações ao longo do tempo.

Possuir autonomia foi relacionada nas experiências de prazer segundo relato dos servidores, no qual a liberdade de executar suas tarefas garante um senso de responsabilidade atrelado à satisfação de organizar e tomar decisões que lhes são cabíveis. A resolução de problemas complexos e estar à frente de desafios também permitem que os servidores experienciem prazer no seu contexto laboral, instigando-os e contribuindo para o incremento da sua performance.

Finalmente, para compor esse diagnóstico, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho foi apontada como uma vivência de prazer considerável nos dados coletados. A flexibilidade possibilitou a liberdade de organizar a sua rotina da melhor forma, propiciou momentos para o convívio familiar, melhora na qualidade de vida com a inserção de atividade física e uma alimentação equilibrada, tempo para cuidar da saúde, o que refletiu positivamente no bem-estar físico e mental dos servidores.

Todavia, também foram ressaltadas vivências de sofrimento que serão expostas no próximo item.

2.4 Vivências de sofrimento

Dentre as vivências de sofrimento, a falta de reconhecimento institucional foi relatada como fonte de insatisfação pelos servidores, causando desmotivação, o que acaba impactando em certos momentos o seu desempenho e gerando desgaste emocional. Além disso, foi citado uma burocracia em demasia que acaba dificultando a realização de suas tarefas, causando certo incômodo e de certa forma tornando a sua rotina laboral mais cansativa.

O sofrimento também se manifesta através da sobrecarga do trabalho, que vem resultante da alta demanda de trabalho, da negligência de alguns colegas em realizar suas próprias tarefas ou até mesmo do número pequeno de servidores para a demanda existente. Tal situação pode gerar estresse, ansiedade e desgaste físico e mental significativo para o servidor.

A ausência de autonomia e a realização de tarefas consideradas monótonas e repetitivas também são vivenciadas com sentimento de sofrimento pelos servidores. A diluição da

liberdade, no sentido de ter que depender completamente de outras pessoas para executar suas tarefas, gera bastante insatisfação para os servidores. Ainda, a realização de tarefas maçantes, embora tenham consciência de que no serviço público seja considerado normal, a sua execução quase sempre é feita com desagrado e resignação, sendo que o fazem somente por obrigação.

A comunicação ineficaz entre setores também foi apontada como fator que causa descontentamento no contexto laboral dos servidores. A existência de algumas falhas na comunicação interdepartamental, ou até mesmo a questão da celeridade nas respostas, são fatores que causam ansiedade, insatisfação e que são apontados como ponto que necessitam ser ajustado nesse formato de trabalho, para que não haja prejuízo para nenhuma das partes interessadas. Tal fato visa garantir a longevidade do teletrabalho, o que demonstra ser do interesse de todos entrevistados.

Após exposição das vivências dos servidores, o próximo passo é apontar as principais dificuldades e desafios que foram elencados sobre o teletrabalho.

2.5 Dificuldades e Desafios

No que tange às dificuldades e desafios, houve a constatação de alguns aspectos inerentes a essa modalidade, que foram identificados nos resultados da pesquisa. Esses aspectos devem ser considerados, para que possam ser mitigados e assim evitar o comprometimento da eficiência do teletrabalho bem como o desgaste físico e emocional dos teletrabalhadores.

Entre as dificuldades e desafios, destacou-se a necessidade de administrar o tempo de maneira eficaz, para que as atividades sejam executadas de forma planejada e organizada, que não gere sobrecarga, acumulação de tarefas, ou seja, para que não promova um descontrole na execução de suas tarefas prejudicando o desempenho do seu trabalho. Uma gestão eficaz do tempo exige autodisciplina, no sentido de manter o foco, de delimitar o tempo do seu trabalho, e muitas vezes, a dificuldade está aí. A gestão do tempo e a autodisciplina são extremamente fundamentais para o teletrabalho.

Outros desafios identificados dizem respeito à criação de laços e ao senso de pertencimento à instituição. Isso se deve principalmente em questão do distanciamento social comum a essa modalidade, onde a ausência de contato presencial dificulta o desenvolvimento de novos vínculos, o que pode impactar o ambiente de cooperação entre a equipe, ficando restrito a uma relação meramente profissional. Quanto ao senso de pertencimento, percebe-se a perda gradual da identidade com a instituição, de fazer parte daquela organização, com um tempo, perde-se aquele sentimento de pertencer ao todo, o que futuramente pode ter impacto na

cultura organizacional.

Por fim, um dos maiores desafios reconhecidos nessa modalidade de trabalho, é como manter um equilíbrio da vida pessoal e profissional. Estabelecer limites entre casa x trabalho, para que não haja colisão entre esses dois domínios, é uma tarefa complexa, porém é necessário para que não ocorra conflitos e desgastes tanto no âmbito profissional como no âmbito doméstico. Manter o equilíbrio da rotina torna-se essencial para diminuir o estresse diário e consequentemente, melhorar o bem-estar e o desempenho no seu contexto.

Após apresentar um balanço do cenário do teletrabalho na universidade, com os seus aspectos positivos e negativos, as vivências dos servidores e as principais dificuldades e desafios, a seguir será sumarizado os principais problemas identificados em consonância com os resultados desse estudo e que merecem atenção nesse relatório.

3. PROBLEMAS ENCONTRADOS

A partir do diagnóstico realizado, dando prosseguimento, os problemas que foram encontrados abrangem alguns pontos que merecem destaque, para que o teletrabalho tenha condições sustentáveis para os servidores e para a universidade, prezando pela eficiência e qualidade de vida de todos envolvidos. A seguir são elencados os principais problemas identificados:

- Distanciamento social: Foi identificado aspectos inerentes a essa modalidade com relação ao isolamento social e a criação de novos laços, no qual os servidores sentem falta de uma maior interação e tem consciência disso no seu dia a dia. É percebido que, com o decorrer do tempo, há menos trocas de ideias, experiências, aprendizados, onde a integração fica mais debilitada, sendo necessário ações que visem manter e alavancar essa integração de alguma forma.

- Comunicação: Dificuldades na comunicação foi apontado como ponto nevrálgico nessa modalidade, o que reflete na celeridade no atendimento de determinadas demandas. A comunicação entre setores foi indicada como aspecto que necessita de melhoria considerável na universidade, para que a integração entre departamentos continue funcionando de maneira eficiente e não comprometa sua engrenagem.

- Sobrecarga de trabalho: A demanda de trabalho muitas vezes ocorre seja por falta de número de servidores, seja por falta de comprometimento de alguns colegas de trabalho, mas também é observado que a falta de organização também pode impactar nesse aspecto. A gestão do tempo e o planejamento são fundamentais para manter uma rotina organizada, sem desgaste

e estresse por falta de controle.

- Equilíbrio vida pessoal x profissional: A dificuldade em estabelecer limites claros entre a sua vida pessoal e profissional pode acarretar inúmeros problemas para o bem-estar e saúde do servidor, para o seu desempenho, para a sua família, enfim, saber balancear essas duas esferas no teletrabalho é primordial. Quando o desequilíbrio se instala em um desses pontos, o trabalho acaba sendo comprometido, o indivíduo sofre reflexos na sua saúde mental, portanto cuidar desse aspecto é algo de suma importância quando falamos em teletrabalho, pois é preciso encontrar meios para manter essa fronteira.

A partir do levantamento dos principais problemas a serem enfrentados, adiante será apresentado as propostas de melhorias contendo ações em prol de um ambiente de teletrabalho produtivo, integrado e saudável.

4. PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para contornar os problemas encontrados o relatório contempla algumas recomendações a fim de traçar estratégias para melhorias do teletrabalho no âmbito da universidade. Para auxiliar na proposição das ações, é utilizado a ferramenta estratégia 5w2h.

A ferramenta 5w2h é um instrumento bastante utilizado pelas organizações, por ser considerado eficiente e de fácil compreensão, no qual visa organizar soluções em prol do alcance dos objetivos organizacionais (Sebrae, 2025), ou seja, pode ser utilizada para implementação de um plano de ação (Moreira *et al.*, 2021).

A partir da análise e estratégias traçadas em um plano de ação, a ferramenta 5w2h vem para colocar em prática tudo que foi observado nesse plano, portanto, consiste em um checklist de atividades para prevenção ou correção, com prazos, determinação de responsáveis, custos que farão parte do projeto, dentre outros (Sebrae, 2025).

Essa ferramenta abrange sete perguntas, derivadas do inglês: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), Who (Por quem será feito?), How (Como será feito?), How much (Quanto custará?), podendo ser aplicada em várias circunstâncias devido a sua polivalência (Moreira *et al.*, 2021). A seguir é apresentado o quadro com as etapas que compõe a referida ferramenta.

Quadro 1 - Descrição da Ferramenta 5W2H

Tipo	5W2H	Descrição
Assunto	O quê? (What)	O que será feito?
Objetivo	Por quê? (Why)	Por que será feito?
Local	Onde? (Where)	Onde será feito?
Responsabilidade	Quem? (Who)	Por quem será feito?
Prazo	Quando? (When)	Quando será feito?
Método	Como? (How)	Como será feito?
Custo	Quanto? (How much)	Quanto custará fazer?

Fonte: Sebrae (2025).

Segundo Reis *et al.* (2016) essa ferramenta apresenta o plano de ação de forma clara para que os trabalhadores compreendam e possam colocar em prática as atividades que foram propostas. Ainda, os autores citam que a ferramenta é uma norteadora para a tomada de decisões, no qual dúvidas e possíveis acertos podem ser identificados e implementados durante o desenvolvimento do projeto, evitando prejuízos futuros para as partes envolvidas.

Utilizando a ferramenta 5w2h, foi elaborado as propostas de melhoria para compor este relatório.

4.1 Melhorias na interação social

Recomenda-se a promoção de encontros regulares, virtuais ou presenciais, com dinâmicas de grupos, para que ocorra a integração e troca de ideias, até mesmo de cunho informal, com o intuito de fortalecer o vínculo e manter a socialização entre os servidores. A seguir o plano de ação utilizando a ferramenta 5w2h:

Quadro 2 - Método 5w2h: Melhorias interação social

O que?	Melhorar a interação e socialização, reduzindo o distanciamento social
Por quê?	Para fortalecer os vínculos e manter a socialização entre os servidores
Onde?	Plataforma digital (videoconferências) ou setor de trabalho (presencial)
Quando?	Início imediato, com reuniões mensais e encontros bimestrais.
Quem?	Gestores e coordenadores de equipe.
Como?	Organizar encontros virtuais, reuniões híbridas e encontros presenciais previamente agendados.
Quanto?	Tempo de dedicação dos servidores envolvidos

Fonte: elaborado pela autora (2025).

4.2 Melhorias na comunicação

A comunicação efetiva que essa modalidade exige é um ponto que sempre pode ser otimizado, e para isso devemos contar com as tecnologias de informação e comunicação (TICs). Sugere-se a respeito desse aspecto, a criação de um sistema integrado especificamente para uso dos teletrabalhadores, uma plataforma que integre várias ferramentas utilizadas no cotidiano

dos servidores, como por exemplo: a possibilidade de trocas instantâneas de mensagem e videoconferência, um gerenciador de tarefas, uma nuvem para compartilhar documentos e um painel com todos os projetos em andamento para facilidade de acompanhamento da equipe. Todos esses fatores reunidos em um único sistema facilitaria a comunicação e o desempenho das atividades.

Quadro 3 - Método 5w2h: Melhorias na comunicação

O que?	Implementação de um Sistema de Comunicação Integrado
Por quê?	Aprimorar a comunicação, facilitando a troca de informações, com melhor interação entre as equipes e visualização das tarefas e projetos.
Onde?	Plataforma escolhida instalada no sistema da instituição.
Quando?	Implementação imediata a partir da criação do sistema; treinamento simultâneo para uso do sistema.
Quem?	Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação, Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas e coordenação dos setores envolvidos.
Como?	Criação e programação do sistema por meio da equipe técnica de TI da universidade; realização de treinamento com todos os servidores, oferecendo um canal de apoio técnico específico para esse sistema.
Quanto?	Tempo de dedicação dos servidores de TI da universidade

Fonte: elaborado pela autora (2025).

4.3 Gestão eficiente da carga de trabalho

Organizar a rotina do trabalho é fundamental para evitar uma sobrecarga de tarefas. Ademais é necessário que haja um monitoramento com relação a divisão da carga de trabalho, no qual as responsabilidades sejam delegadas e divididas entre todos os membros da equipe de forma igualitária. Nesse sentido, sugere-se ao gestor de equipes reuniões regulares para verificação nas entregas das demandas, a fim de levantar se a distribuição das tarefas está sendo feita de forma equilibrada para todos da equipe, de modo que fique claro as atribuições e responsabilidades de cada um.

No que tange à organização mais eficiente das suas atividades, recomenda-se capacitações e treinamentos que englobem técnicas de organização, gestão do tempo, ferramentas que otimizem o planejamento e a organização da rotina do servidor.

Quadro 4 - Método 5w2h: Gestão eficiente da carga de trabalho

O que?	Reuniões regulares e Capacitações/treinamentos
Por quê?	Gerir a distribuição de responsabilidades da equipe e capacitar os servidores para planejar e organizar sua rotina laboral, distribuindo seu tempo com mais eficácia.
Onde?	Videoconferência, setor de trabalho (no caso de reunião previamente agendada) e ambientes virtuais de aprendizagem.
Quando?	Reuniões mensais. Capacitação continua.
Quem?	Reunião com cada gestor de equipe. Capacitação coordenada pela Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas e especialistas no assunto.
Como?	Cursos online, tutoriais sobre uso de algumas ferramentas práticas (Pomodoro, Trello, Asana). As reuniões podem utilizar os indicadores do próprio sistema de aferição, para verificação das entregas.
Quanto?	Tempo de dedicação dos servidores da universidade.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

4.4 Promoção do Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

Visando o equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal, são propostas sugestões e medidas para o seu alcance efetivo, prezando pela qualidade de vida no trabalho e o bem-estar físico e mental do servidor. Andrade, Pantoja e Fiqueira (2020) apontam que a qualidade de vida no trabalho não só vai em direção à melhoria dos processos, como também busca novas maneiras de estruturar o trabalho, almejando a melhoria da saúde dos trabalhadores.

A fim de garantir esses preceitos, recomenda-se a realização de cursos, workshops e palestras sobre qualidade de vida, saúde e bem-estar, incentivo da prática de atividades físicas e acompanhamento de apoio psicológico com profissionais capacitados, quando necessário.

Quadro 5 - Método 5w2h: Promoção do Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

O que?	Cursos, Workshops, Palestras / Incentivo para atividades físicas/ Programa de suporte psicológico
Por quê?	Para facilitar a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, através de práticas que melhorem a saúde mental e física.
Onde?	Ambiente virtual, na Coordenação de saúde e segurança do trabalho (atendimento online e presencial) e através de programas de capacitação.
Quando?	Início imediato para os cursos/ capacitações e apoio psicológico, Palestras e workshops trimestrais
Quem?	Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas, Coordenação de saúde e segurança do trabalho e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
Como?	Desenvolver e organizar cursos, palestras e workshops sobre qualidade de vida, saúde, bem-estar; implementar programas com coaching de atividades físicas e programas de apoio psicológico.
Quanto?	Tempo de dedicação dos servidores da universidade.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

4.5 Plano de Ação: Modelo de Curso sobre Teletrabalho

A seguir, é apresentado um modelo de estruturação de curso que pode ser utilizado no âmbito da universidade, com o objetivo de facilitar o aprendizado e promover cada vez mais o aperfeiçoamento dos servidores nessa modalidade, prezando sua qualidade de vida e bem-estar.

Quadro 6 - Modelo de Curso sobre Teletrabalho

Curso: Gestão do teletrabalho: Em busca da eficiência e qualidade de vida	
Responsável pelo programa	Pró-reitoria de gestão de pessoas e Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas
Justificativa	O teletrabalho é uma modalidade recente no âmbito da universidade, portanto é necessário maior aprofundamento no assunto, com a disponibilização de informações e ferramentas necessárias para se desenvolver nesse contexto.
Objetivo	Capacitar o servidor, fornecendo as ferramentas e informações adequadas para que ele desempenhe o teletrabalho de maneira eficiente, saudável e sustentável.
Carga horária total	30h
Modalidade	Online
Público-alvo	Servidores técnicos-administrativos
Frequência da oferta	Trimestral
Plano de ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva/ videoaula - Canva/Power Point - Disponibilização do conteúdo - Dinâmicas de grupo, estudos de caso - Criação de Fórum: Participação em grupo para debate de ideias - Fornecimento de material em PDF - Chat
Ementa	<p>I – Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características do trabalho - Sentidos e significado do trabalho <p>II – Teletrabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contextualização - Teletrabalho na Administração Pública: legislação - Programa de gestão e desempenho (PGD) - Vantagens e desvantagens / Desafios - Principais desafios <p>III – Gestão do tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e organização - Uso de métodos e ferramentas <p>IV – Comunicação estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação no teletrabalho - Relações interpessoais <p>V – Equilíbrio e Qualidade de Vida</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de saúde e bem-estar - Mindfulness - Gestão do equilíbrio pessoal e profissional

Fonte: elaborado pela autora (2025).

As propostas de melhorias exibidas, visam contribuir para a prática de um teletrabalho mais eficiente com qualidade de vida para os servidores, resultando em benefícios para a própria instituição.

5. Aderência

Este Relatório Técnico Conclusivo é aderente à área de Ciências Sociais Aplicadas e também se insere no contexto da área da Administração Pública, uma vez que a pesquisa foi realizada em uma Universidade Pública Federal. Também está alinhado à linha de pesquisa Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações sustentada pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).

Em princípio, as propostas de ações de melhorias elencadas no relatório estão alinhadas com as principais dificuldades identificadas no diagnóstico realizado, sendo de grande relevância para o enfrentamento dos desafios e para garantir a manutenção e potencialidade do teletrabalho no âmbito da Universidade, visando a eficiência organizacional e a qualidade de vida do servidor.

6. Impacto

Espera-se que este Relatório Técnico Conclusivo gere um impacto significativo no ambiente organizacional da Universidade ao propor ações práticas voltadas à melhoria da qualidade de vida dos servidores e otimização das práticas de teletrabalho. O teletrabalho embora tenha propiciado ganhos significativos tanto para os servidores como para a instituição, apresenta desafios no qual é necessário dispensar atenção para não comprometer sua potencialidade e consequentemente afetar o desempenho e bem-estar do servidor.

A implementação das propostas contribui para a criação de um ambiente laboral mais equilibrado, com reflexos diretos no desempenho institucional e, consequentemente, na qualidade dos serviços prestados, o que gera um impacto social evidente. No âmbito educacional, o relatório também gera um impacto positivo ao propor ações de capacitação para os servidores, através de cursos, workshops e programas de formação voltados ao aprimoramento das práticas de teletrabalho.

Essas iniciativas contribuem para a formação de competências profissionais, o incentivo da aprendizagem contínua e a disseminação de boas práticas de gestão e qualidade de vida no trabalho. A execução dessas medidas auxiliará os servidores no desempenho das suas atividades laborais, com a otimização de seus métodos e técnicas e a melhoria no campo das relações interpessoais, com maior interação e conectividade. Somado a isso, tem a busca de mais qualidade de vida e menos desgaste físico e emocional, fundamental a todos os indivíduos.

7. Aplicabilidade

O Relatório Técnico Conclusivo é uma ferramenta que apresenta o diagnóstico realizado em uma Universidade Federal com o apontamento dos aspectos positivos e negativos do teletrabalho, as vivências de prazer e sofrimento dos servidores, bem como as dificuldades e desafios dessa modalidade, o que permite a indicação de intervenções para alavancar os seus benefícios e diminuir os aspectos negativos. Portanto, sua aplicabilidade é significativa e não somente no âmbito da própria Universidade.

As ações propostas poderão ser reaplicadas em outras instituições que utilizem essa modalidade, desde que sejam observados ajustes necessários para a realidade e peculiaridade de cada localização. O relatório foi estruturado de forma clara e concisa, com a identificação dos principais problemas e com a proposta de soluções práticas, visando a melhoria contínua do ambiente de teletrabalho e da qualidade de vida do servidor.

8. Inovação

O Relatório Técnico Conclusivo apresenta um grau de inovação considerado médio, pois utiliza uma combinação de conhecimentos preestabelecidos. O estudo realizado permitiu identificar os principais desafios dos servidores inerentes a essa modalidade e, por meio das pesquisas sobre o tema, propor ação para potencializar essa modalidade de trabalho com vistas à um teletrabalho eficiente e saudável. A utilização da teoria da Psicodinâmica do trabalho para fazer uma conexão com o teletrabalho é uma inovação em si, o que garantiu um maior aprofundamento nas questões subjetivas do cotidiano laboral dos servidores, enriquecendo os achados da pesquisa.

9. Complexidade

O Relatório Técnico Conclusivo apresenta uma complexidade significativa. A elaboração e o desenvolvimento do produto exigiram a interação de diversos atores, além da articulação de conhecimentos interdisciplinares, fundamentais para estruturação das proposições de forma sistemática e prática. Além disso, cumpre destacar, que abordar a teoria da Psicodinâmica do trabalho demandou uma compreensão mais aprofundada e minuciosa para melhor entendimento, com o intuito de articular melhor os seus preceitos e resultar em uma análise de resultados mais consistente.

Referências

- ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J.; FIQUEIRA, T. G. **A ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E GESTORES PÚBLICOS BRASILEIROS**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 44. 2020. Anais eletrônicos [...] Maringá, 2020, p. 2177-2576. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg5MDQ=>>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3. 12745–12759 p. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>>. Acesso em: 20 jul. 2023. Acesso em: 20 jul. 2023.
- MOREIRA, M. M. A. C. *et al.* **Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações**. 2021, Anais. São Carlos, SP: EESC-USP, 2021. Disponível em: <http://soac.eesc.usp.br/index.php/SiPGEM/vsipgem/paper/view/3170/2285>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- REIS, L. V. *et al.* **O USO DAS FERRAMENTAS BRAINSTORMING E 5W2H NO PLANEJAMENTO DE COMBATE A INCÊNDIO EM INDÚSTRIAS DE TABACO**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCÃO, n. 36. 2016. Anais. João Pessoa, PB, 2016. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/tn_stp_229_339_28579.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.
- SEBRAE. Site de Empreendedorismo. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. Sebrae, 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 15 mar. 2025.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15. p. 511–533, set, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- AGUIAR, R. G.; SANTOS, A. C. B. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], p. 157–184, 2017. DOI: 10.18593/race.v0i0.15111. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/15111>>. Acesso em: 28 mar. 2024.
- AGUIAR, S. F. B. et al. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, p. 836–850, nov. 2022.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- ALMEIDA, D. B. A. et al. **Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: Quais as Contribuições da Pesquisa Brasileira em Administração?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 46., 2022, on-line. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. 46. 2177-2576. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/ed383ec94720d62a939bfb6bdd98f50c.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2024.
- ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J.; FIQUEIRA, T. G. **A ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E GESTORES PÚBLICOS BRASILEIROS**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 44. 2020. Anais eletrônicos [...]. Maringá, 2020, p. 2177-2576. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg5MDQ=>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Perdizes: Cortez Editora, 1995; 2002.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ARAÚJO, S. A.; FRANÇA, F. S.; CAVALCANTE, G. F. F.; LIMA, I. F.; MEDEIROS, J. W. M. Teletrabalho (telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 4, n. especial, p. 132-151, nov. 2019. DOI: <<https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>>. Acesso em: 31 jul. 2023.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documents/ver/27572/os-sentidos-do-trabalho-e-suas-implicacoes-na-formacao-dos-individuos-inseridos-nas-organizacoes-contemporaneas>>. Acesso em: 29 dez. 2023.

AREOSA, J. (2019). O mundo do trabalho em (re)análise: Um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho. **Laboreal**, 15(2), 1-24. <<https://doi.org/10.4000/laboreal.15504>>

AUGUSTO, M. M. Contexto de trabalho e vivências de prazer-sofrimento: estudo com trabalhadores de uma fundação pública. Brasília, f. 84, 2011 Dissertação (Mestrado em Psicologia) - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1780>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, v. 20, n. 1, p. 34-55, abr./2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682014000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 23 dez. 2023. <http://dx.doi.org/DOI-10.5752/P.1678-9523.2014v20n1p34>.

BACKES, A. L. Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 14, p. 117-138, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10532/trabalho-e-subjetividade--sofrimento-psiquico-em-contexto-de-mudancas-organizacionais>>. Acesso em 01 dez. 2023.

BARBOSA, K. D. B.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. **Sobre o Tempo Livre na Era do Teletrabalho**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, n. 5. 2015. Anais eletrônicos [...] Salvador, 2015. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjA1NDk>. Acesso em: 23 dez. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1979.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, C. C. A.; DUTRA, F. D.; CARDOSO, B. L. C. As novas formas de trabalho em tempos de pandemia de Covid-19 e sua interferência na qualidade de vida dos profissionais da educação. **Seminário Gepráxis**, Vitória da Conquista – Bahia , v. 8, n. 8, p. 1–13, maio, 2021. Disponível em: <<http://anais.uesb.br/index.php/semgepraxis/article/view/9527>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, dez. 2001. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 05 fev. 2024.

BRASIL. Decreto Legislativo nº 06 de 20 de março de 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm>. Acesso em: 04 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.467 de 13 de Julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 06 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa nº

24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Diário Oficial da União, Brasília, n. 144, p. 57, 31 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, n. 146, p. 21, 31 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 36, de 05 de maio de 2022. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. Diário Oficial da União, Brasília n. 85, p. 14, 06 mai. 2022.

BRASIL. Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília n. 93, p. 05, 18 mai. 2022.

BRIDI, M. A.; LIMA, J. C., (org). Flexíveis, virtuais e precários? Os trabalhadores de informação. Curitiba: **Ed. UFPR**, 2018.

BULHÕES, H. A.; CANOPF, L. Sofrer ou não sofrer, eis a questão: estratégias defensivas ao sofrimento no trabalho. **Revista organização Sistêmica**, [S. l.], v. 12, n. 21, p. 2–16, 2023. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/524>. Acesso em: 25 mar. 2024.

BUSNELLO, R.; PALMA, E. A. Teletrabalho: o equívoco da sedução, a realidade por trás do véu. **Revista de Direito**, [S. l.], v. 10, n. 01, p. 159, 2018. DOI: 10.32361/201810011447. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/revistadir/article/view/1447>>. Acesso em: 30 jul. 2023.

CARDOSO, A. N; et al. **As Relações entre Produtividade, Satisfação no Trabalho, Equilíbrio entre Vida Pessoal-Profissional e Estresse no Home-Office**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, n. 8. 2023. Anais eletrônicos [...] São Paulo, 2023, p. 2177-2614. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/123/approved/320755112b6d9e248ce1c26e1fcf534b.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2023.

CONEGLIAN, T. N. M.; SILVA, G. E. TRABALHO HOME-OFFICE: POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES À SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR. **VII CIPSI - Congresso Internacional de Psicologia da UEM**. Disponível em:<https://npd.uem.br/eventos/assets/uploads/files/evt/6/trabalhos/6_16_1523840379.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2023.

COSTA, D. P.; CASTRO, J. L. S; VALADAO, J. A. D. **PANDEMIA E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO HOME OFFICE: os desafios da cultura organizacional diante dos novos modelos de trabalho** In: Encontro de Administração Pública, n. 9. 2022. Anais eletrônicos [...] São Paulo, 2022, p. 2177-2517. Disponível em: <<https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/119/approved/da94cbeff56cfda50785df477941>>

308b.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

COSTA, T. C.; VARGAS, S. G; BATTISTELLA, L. F. **A SAÚDE NA PERCEPÇÃO DO SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO DURANTE A EXPERIÊNCIA DO TRABALHO REMOTO.** In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 45. 2021. Anais eletrônicos [...] Maringá, 2021, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/114/approved/0a87257e5308197df43230edf4ad1dae.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 27, p. 345-395, jan-jun 2018. DOI: <<https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p345-395>>. Acesso em: 28 mar. 2024.

DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours's psychodynamics of work. **Organization**, v. 24, p. 18–35, 2017. DOI: 10.1177/1350508416668191 Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508416668191?cid=int.sj-abstract.citing-articles.214>>. Acesso em: 28 mar. 2024.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho, contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed.- São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, v. 14, n. 3, p. 27–34, set. 2004.

DEJOURS, C. La clinique du travail à l'épreuve de la servitude volontaire. **Teoria política**, v. 12, p. 321-335, 2022. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/tp/2610>>. Acesso em: 28 mar. 2024.

ENES, Y. S. O. et al. **Teletrabalho na Administração Pública em Tempos de COVID-19: impactos percebidos sobre a Gestão de Desempenho e a Gestão por Competência.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 45. 2021. Anais eletrônicos [...] Maringá, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/798ed7d4ee7138d49b8828958048130a.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2023.

FACAS, E. P. Estratégias de Mediação do Sofrimento no Trabalho Automatizado: Estudo Exploratório com Pilotos de Trem de Metrô do Distrito Federal. Brasília, f. 116, 2009 Dissertação (Mestrado em Psicologia) - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/4010/1/2009_EmilioPeresFacas.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

FARIAS, J. A; CARVALHO, T. C. B; GOMES, M. Z. **Home Office e Covid-19:** Uma revisão sistemática de literatura. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRA, n. 45. 2021. Anais eletrônicos [...]

Maringá, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/277a78fc05c8864a170e9a56ceeabc4c.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 6, n. 1, p. 93-104, jan. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/fzZkRRhBhdWGVB7dT6gq3yG/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

FERREIRA, V. R.; AGUILERA, R. M. F. N. Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 24-43, Jan/Jul. 2021. DOI: <<http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2021.v7i1.7564>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

FIGUEIREDO, J. M; ALEVATO, H. M. R. **O sofrimento no trabalho do servidor técnico administrativo de uma IFES**: breve reflexão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, n. 8. 2012. Anais [...] Niterói. 20 p. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/485/1/Figueiredo%2C%20Jussara-O%20sofrimento%20no%20trabalho-Evento-2012.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2023.

FIGUEIREDO, E. et al. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, jun. 2021. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 09 ago. 2023.

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

FINCATO, D. P.; LEMONJE, J. C. A telemática como instrumento de labor: teletrabalho e hiperconexão. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, Curitiba, v. 64, n. 1, p.119-136, abr. 2019. ISSN 2236-7284. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/63698/38404>>. Acesso em: 19 jul. 2023.

FREITAS, L. G.; FACAS, E. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 7-26, abr. 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812013000100002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 28 mar. 2024.

FREUD, S. **O mal estar na Civilização**. In: Edição Standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud, Vol. XXI (1929-1930). Rio de Janeiro: Imago, 1988. (Trabalho original publicado em 1930)

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIONGO, C. R.; MONTEIRO, J. K.; SOBROSA, G. M. R. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas psicol.** Ribeirão Preto, v. 23, n. 4, p. 803-814, dez. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 jul. 2023. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.4-01>.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.

GOMES, A. M. G. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: trajetórias da escola francesa. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 22, n.1, p 27-31, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/12854>>. Acesso em: 25 mar. 2024.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>>. Acesso em: 1 ago. 2023.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Produção**, v. 14, n. 3. 77–86 p, set 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/M58nPpDtHKLhT7pGqZwmGZG/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

HOFFMANN, F. O teletrabalho e a nova competência da Justiça do Trabalho: um desafio aos direitos material e processual do trabalho. **Revista TRT 9ª Região**: Vol. 3, n 33, Curitiba, 2014.

ILOUGA, S. N., MOULOUNGUI, A. C. M., ARNOUX-NICOLOAS, C., BERNAUD, J. L. (2018). Do the Meaning of Work and the Coherence between a Person and His Work Environment Express the Same Reality? **Psychology**, 9, 2175-2193. <<https://doi.org/10.4236/psych.2018.98124>>

JERONIMO, T. B; CARVALHO, B; SOARES, S. M. L. **Estudo das rotinas laborais no teletrabalho pesquisada aos servidores da UFPE**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, n. 23. 2022. Anais eletrônicos [...] São Paulo, p. 2177-2614. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/118/approved/167434fa6219316417cd4160c0c5e7d2.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2023.

KUBO, S. H.; GOUVÉA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 47, n. 4, p. 540–554, out. 2012. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/87GWQyNKmqLsPnR68HR8Rhw/#>>. Acesso em 03 fev. 2024.

KUBO, S. H.; GOUVÉA, M. A.; MANTOVANI, D. M. N. DIMENSÕES DO SIGNIFICADO DO TRABALHO E SUAS RELAÇÕES. **Revista Pretexto** (Belo Horizonte), v. 14, n. 3, p. 28–49, jul/set. 2013. Disponível em <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1408>>. Acesso em 04 fev. 2024.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários; benefícios e desafios; novas tecnologias de comunicação. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 225 p.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 6, p. 79-90, 2003. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v6i0p79-90. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25852>>. Acesso em: 11 dez. 2023.

LEMOS, G. N.; SCHERER, L. A. **Home Sweet Home-office? uma análise sobre Tempo-Espaço de Vida-Trabalho no Serviço Público**. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 45. 2021. Anais eletrônicos [...]. Maringá, 2021, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/114/approved/2836be05e71a8f34902a6e6b37350134.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 73–96, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i1.26693. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26693>>. Acesso em: 22 jul. 2023

LELES, C. L.; AMARAL, A. A. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **R. Laborativa**, v. 7, n. 1, p. 53-73, abr./2018. Disponível em: <<https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1926>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MACHADO, P. S. X.; TOLEDO, D. A. C. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/67161/estudo-bibliometrico-da-producao-cientifica-sobre-o-teletrabalho-no-servico-publico-brasileiro-/i/pt-br>>. Acesso em: 7 ago. 2023.

MARTINS, F. C. D. A.; VOLTA, C. L. de C. C.; SANT'ANNA, E. S. Prazer e sofrimento de trabalhadores de uma rede de resorts: contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 38, n. 115, p. 225-241, 2022. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7114/3726>. Acesso em: 06 jul. 2023.

MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**: Um Guia para Estudantes, Professores, Pesquisadores e Editores. São Paulo: Atlas 2012.

MATOS, G. S. A; MOTTA, A. C. G. D; SANTOS, A. M. **AS IMPLICAÇÕES DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 NA QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES BRASILEIROS: UMA ANÁLISE EXPERIMENTAL**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, n. 8. 2023. Anais eletrônicos [...]. São Paulo, p. 2177-2614. Disponível em: <<https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/123/approved/054ab897023645cd7ad69525c46992a0.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MELO, T. A. et al. **Com (ou sem) licença, estou chegando!** (Re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando oportunidades para as práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 46. 2022. Anais eletrônicos [...] Maringá, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/cf5530d9e441e0d78574353214373569.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. 5.ed.- São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de

C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 15, n. 1-3, p. 34–38, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/R4yymBFkPGNFb3BSvXFnZzn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39–46, jan. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pusf/a/RM8VSqwSqqSYzgC7c8y7gBg/?format=pdf&lang=pt>>

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3. 12745–12759 p. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>>. Acesso em: 20 jul. 2023. Acesso em: 20 jul. 2023.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141–156, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000200002>. Acesso em: 20 jul. 2023. Acesso em: 20 jul. 2023.

MOREIRA, A. Z.; SANTOS, A. C. B. Psicodinâmica do trabalho: Mapeamento bibliométrico em 53 anos de publicações indexadas na Scopus e agenda de estudos futuros. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 21, p. e85239, 2023. DOI: 10.19094/contextus.2023.85239. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/85239>>. Acesso em: 28 mar. 2024.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 08–19, jul. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/FSqZN7YDckXnYwfqSWqgGP/#>>. Acesso em: 03 fev. 2024.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade**: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. spe, p. 14–20, 2007. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/SY4RYTzwXbVQ9YGrjx8PSK/#>>. Acesso em 05 fev. 2024.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>>. Acesso em: 9 ago. 2023.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 51-67, jun. 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 set. 2023.

NUNES, T. S. et al. Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 24, n. 2, p. 379–398, jul. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/dNc8Z9kM7pXXrVyBnctPSQJ/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em 15 jan.2024

OLETO, A. F.; MELO, M. C. O. L. M.; LOPES, A. L. M. Análise bibliométrica da produção sobre prazer e sofrimento no trabalho nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (2000-2010). **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 60–73, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/P6fWKXw67nVqSGBdrfRq7y/abstract/?lang=pt#>>. Acesso em 15 jan.2024

OLIVEIRA, L. A. F. O PRAZER-SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO E A PERSPECTIVA DE CHRISTOPHE DEJOURS. **Revista Psicologia & Saberes**, [S. l.], v. 8, n. 11, p. 360–369, 2019. DOI: 10.3333/ps.v8i11.846. Disponível em: <<https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/846>>. Acesso em: 28 mar. 2024.

OLIVEIRA, L. P. F.; TOURINHO, L. O. S. Síndrome de Burnout, teletrabalho e revolução tecnológica: um estudo do adoecimento profissional em tempos de Covid-19. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 3, 17 dez. 2020. Disponível em: <<http://www.revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/83/57>>. Acesso em: 9 ago. 2023.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, n. 2. 2018. Anais eletrônicos [...] Florianópolis. 14 p. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalh0.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Teletrabalho e Atitudes Frente à mudança em organizações públicas brasileiras**: experiências e desafios In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 44. 2020. Anais eletrônicos [...] Maringá, 2020, p. 2177-2576. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkwOTE=>. Acesso em: 14 nov. 2023.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. **Teletrabalho e Pandemia**: Passado, Presente e Futuro, 6., 2023, on-line. Anais eletrônicos [...]. São Paulo: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2022. 6. 2177-2614. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/fd45ebc1e1d76bc1fe0ba933e60e9957.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

OLIVEIRA, R. B.; SILVA, A. B.. **UM OLHAR MULTIFOCAL DA VIVÊNCIA DA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NO TELETRABALHO**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, n. 8. 2023, São Paulo, p. 2177-2614. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/123/approved/320755112b6d9e248ce1c26e1fcf534b.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

PAIXÃO JÚNIOR, N. R. da. O teletrabalho nos tempos da velocidade e da aceleração. **Revista Interdisciplinar do Direito** - Faculdade de Direito de Valença, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 134–152, 2021. DOI: 10.24859/RID.2021v19n1.1087. Disponível em: <<https://revistas.faa.edu.br/FDV/article/view/1087>>. Acesso em: 9 ago. 2023.

PRODANOV, C. C.; Freitas, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. de F. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, [S. l.], v. 19, n. 35, p. 152

65–79, 2015. DOI: 10.23925/ls.v19i35.26678. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/26678>>. Acesso em: 5 fev. 2024.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebaape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpGm3g/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 9 ago. 2023.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332–345, abr. 2015. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebaape/a/kvLGggJXwsQhgWypXXnpZ9r/abstract/?lang=pt#>>. Acesso em 05 fev. 2024.

SILVA, S. C. S.; MEDEIROS, H. S. TELETRABALHO E PANDEMIA: AS MULHERES SERVIDORAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL EM TEMPOS DE COVID-19. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 45. 2021. Anais eletrônicos [...] Maringá, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/2e7ceec8361275c4e31fee5fe422740b.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SILVA, D. C., TESTON, S. F., ZAWADZKI, P., LIZOTE, S. A.; ORO, I. M. Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 20, p. 151–167, 2022. DOI: 10.19094/contextus.2022.78275. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/78275>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no Estado de São Paulo. Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013 Agosto de 2003. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br>>. Acesso em 22 set. 2023.

SOUSA, C. V; SANTOS, F; FARIA, V. S. P; PEDROSA, D. R. **ENTRE METAS E REALIZAÇÕES:** Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais da área de tecnologia da informação, n. 8. 2023. Anais eletrônicos [...] São Paulo, p. 2177-2614. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/123/approved/c1b8bf9e071c0dabb899e7a27f353762.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SOUSA, H. A.; KLEIN, L. **Mudança Institucional em Momentos de Crise:** Do Trabalho Presencial ao Home. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 45. 2021. Anais eletrônicos [...] Maringá, p. 2177-2576. Disponível em: <<https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/114/approved/d91d1b4d82419de8a614abce9cc0e6d4.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2023.

SOUSA, J. C.; DOS SANTOS, A. C. B. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 186–216, 2016. DOI: 10.5020/2318-0722.23.1.186-216. Disponível em: <<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/5260>>. Acesso em: 29 jan. 2024.

TAKANO, C. C. et al. A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO BRASIL SOB A

ÓTICA DA NOVA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Revista Em Tempo**, [S.l.], v. 20, n. 1, nov. 2020. ISSN 1984-7858. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213>>. Acesso em 19 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.26729/et.v20i1.3213>.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. TELETRABALHO SOB A PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS DO VALE DO SINOS E PARANHANA NO RIO GRANDE DO SUL. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 9, n. 03, p. 349 à 375, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>>. Acesso em: 30 jul. 2023.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V.. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. spe, p. 38–46, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/GnLRwtX3KcddXXjnJ8LgRWy/?lang=pt#>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

TOSE, M. G. L. S.; COVRE, M. L. M. **organização, trabalho e tecnologia: o impacto do teletrabalho na dimensão subjetiva dos sujeitos**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, n. 2. 2009, Curitiba, p. 1-16. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTEyNzQ=>. Acesso em: 22 nov. 2023.

TRINDADE, L. F. M. B.; BARBOSA, J. K. D. **A ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO**: Eu posso não estar trabalhando, mas eu sinto que eu estou no trabalho": Teletrabalho e Tempo na Percepção de Trabalhadores do Setor Automotivo de Minas Gerais In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45., 2021, on-line. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. 45. 2177-2576. Disponível em:
<<https://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/1ce927f875864094e3906a4a0b5ece68.pdf>>

VELOSO, A. P.; COSTA, E. M.; ABRANTES, P. Teletrabalho em tempo de pandemia: das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal. **Finisterra**, [S. l.], v. 57, n. 121, p. 125–150, 2022. DOI: 10.18055/Finis28818. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/28818>. Acesso em: 31 jul. 2023.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 19, n. 2, p. 517–540, maio 2013. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/read/a/XwhpB4h3LZzxyNpJm3wWrDK/>>. Acesso em 18 mar. 2024.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. **Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2016. Anais eletrônicos [...]. Costa do Sauípe: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2016. 15. 2177-2576. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjE3MzI=>. Acesso em: 14 ago. 2023.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: estabelecendo os vínculos para o melhor aproveitamento dos seus benefícios. **Fórum de Contratação e Gestão Pública**, Belo Horizonte, v. 19, n. 224, ago 2020. Disponível em:

<<https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/38358>>. Acesso em: 30 jul. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONATTO, V. C. S.; L. A.; DEGENHART, L.; GONÇALVES, B. S. S. Efeitos das vivências de prazer e sofrimento patogênico no trabalho de profissionais da área de contabilidade.

Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, [S. l.], v. 19, p. 270–289, 2021.

DOI: 10.19094/contextus.2021.70971. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/70971>>. Acesso em: 28 mar. 2024.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os servidores técnicos-administrativos da Universidade que estão na modalidade de teletrabalho.

Abertura da Entrevista:

- Apresentação da pesquisadora e da pesquisa, com uma breve contextualização sobre os temas em destaque e sua relevância para os servidores e para a Universidade.
- Prestar orientação sobre o decorrer da entrevista e garantir o sigilo das informações coletadas.
- Assinatura do termo de consentimento de participação da pesquisa e gravação da entrevista.

Perguntas sociodemográficas:

- 1- Qual a sua idade?
- 2- Qual é o seu Estado Civil?
- 3- Qual o seu Sexo?
- 4- Quantos Filhos possui?
- 5- Quantas pessoas moram atualmente na sua residência?
- 6- Reside próximo à Universidade?
- 7- Quantos cômodos aproximadamente (quartos, salas, cozinhas, banheiros etc.) possui sua casa?
- 8- Modalidade de teletrabalho híbrido ou totalmente remoto?

Roteiro da Entrevista com as perguntas abertas:

- 1- Na sua visão, como o teletrabalho contribui para a modernização e celeridade da Administração Pública, em especial, no âmbito da Universidade? Relate alguns aspectos observados referente a essa questão.
- 2- Me conte como o teletrabalho vem refletindo na sua motivação e qualidade de vida. Me apresente algumas experiências ou mudanças positivas que tenha observado desde que iniciou o teletrabalho.
- 3- Na sua percepção, quais são os principais pontos positivos que o teletrabalho trouxe para você? Contribua com alguns exemplos de como esses aspectos impactaram positivamente sua experiência profissional e pessoal.
- 4- Na sua percepção, quais são os principais pontos negativos que o teletrabalho trouxe para você? Contribua com alguns exemplos de como esses aspectos impactaram negativamente sua experiência profissional e pessoal.
- 5- De uma maneira geral, me conte como você avalia a organização do seu trabalho, considerando questões como intensidade de trabalho (sobrecarga), cobrança por resultados (pressão), repetição de tarefas, reconhecimento por parte da chefia e equipe e autonomia. Compartilhe comigo experiências ou momentos que destacaram esses aspectos em sua rotina laboral.
- 6- Como você faz para administrar seu tempo quando em teletrabalho? Consegue manter uma gestão eficaz do seu tempo? Me conte que tipo de estratégias utiliza para isso. Além disso, como

você acredita que essa gestão de tempo impacta diretamente em sua produtividade e resultados no ambiente remoto? Explique.

7- Poderia compartilhar um pouco sobre suas condições de trabalho quando em teletrabalho? Isso inclui aspectos físicos do ambiente, como conforto e ergonomia, bem como as condições tecnológicas. Considera que são adequados para realização das suas tarefas? Aponte se existem melhorias ou ajustes que você considera necessários para otimizar seu ambiente de teletrabalho.

8- Me conte como é a dinâmica da sua relação de trabalho com seus colegas e seus superiores desde que começou a trabalhar em teletrabalho. Como você percebe o nível de cooperação na comunicação à distância? Considera ela eficaz? Pode explicar com mais detalhes.

9- Me diga se você acredita que o teletrabalho apresenta desafios para a criação de laços e o desenvolvimento de afinidade entre os membros da equipe. Como você percebe a influência do teletrabalho no sentimento de pertencimento tanto à equipe quanto à Universidade? Pode discorrer sua percepção nesse assunto.

10- Comente as circunstâncias, experiências e condições que mais lhe satisfazem e remetem prazer no seu ambiente de trabalho/teletrabalho. Que elementos do seu cotidiano laboral lhe proporcionam maior contentamento? Me forneça exemplos sobre esses aspectos.

11- Você poderia comentar as circunstâncias, experiências e condições que mais lhe incomodam e que remete em sofrimento e desconforto no seu ambiente de trabalho/teletrabalho? Que elementos do seu cotidiano laboral lhe proporcionam maior descontentamento? Me forneça exemplos sobre esses aspectos.

12- Me descreva como você percebe o impacto do teletrabalho no seu desgaste físico e mental? Acredita que houve um aumento ou diminuição nesses aspectos? E quanto ao seu bem-estar, acredita que o teletrabalho influenciou positivamente ou negativamente, pode compartilhar sua experiência e perspectiva sobre esses aspectos.

13- Quando você se depara com dificuldades no teletrabalho, quais estratégias que você utiliza para contorná-las? Pode fornecer exemplos de situações desafiadoras e como você abordou essas questões para manter a produtividade e o bem-estar.

14- Me fale sobre o que você faz para manter o equilíbrio da sua vida pessoal e profissional, quando em teletrabalho? Quais práticas, rotinas ou estratégias você adota para garantir que as fronteiras entre trabalho e vida pessoal sejam respeitadas e preservadas?