

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

LUCCA MOREIRA MARTINS

TELETRABALHO EM REGIME ESPECIAL: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NA
SAÚDE MENTAL NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES DA SEPLAG/MG

Belo Horizonte

2021

LUCCA MOREIRA MARTINS

TELETRABALHO EM REGIME ESPECIAL: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NA
SAÚDE MENTAL NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES DA SEPLAG/MG

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientador: Prof. Dra. Rosânia Rodrigues de Sousa

Belo Horizonte
2021

G643i

Martins, Lucca Moreira.

Teletrabalho em regime especial [manuscrito] : um estudo sobre o impacto na saúde mental na perspectiva dos servidores da Seplag/MG / Lucca Moreira Martins. – 2021. [11], 86 f. : il.

Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2021.

Orientadora: Rosânia Rodrigues de Sousa

Bibliografia: f. 85-95

1. Teletrabalho – Minas Gerais. 2. Epidemia – COVID19 – Minas Gerais. 3. Condições de trabalho – Minas Gerais. 4. Administração pública – Minas Gerais. 5. Saúde mental – Minas Gerais. I. Sousa, Rosânia Rodrigues de. II. Título.

CDU 331(815.1)

LUCCA MOREIRA MARTINS

TELETRABALHO EM REGIME ESPECIAL: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NA
SAÚDE MENTAL NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES DA SEPLAG/MG

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho, da
Fundação João Pinheiro, como requisito
parcial para a obtenção do título de bacharel
em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora



Profª Rosânia Rodrigues de Sousa (Orientadora) – Fundação João Pinheiro



Profª Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio (Avaliadora) – Fundação João
Pinheiro



Profª Daniela Goes Paraíso Lacerda (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 25 de janeiro de 2021

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa o fechamento de mais um ciclo da minha vida, que apesar de curto, me permitiu crescer no âmbito pessoal e profissional. Os conhecimentos adquiridos durante os últimos quatro anos abriram novas portas para mim, além de embasar as escolhas que tomarei adiante.

Sou extremamente grato pelos caminhos que trilhei até aqui e por todas as pessoas que tornaram isso possível, pois em nenhum momento estive sozinho. Desde a infância a educação e o conhecimento são prezados no seio de minha família, constituída majoritariamente por professoras. O apoio dado por meus pais durante a minha formação foi essencial para a realização dessa pesquisa, e a eles eu agradeço do fundo do meu coração por estarem presentes em todos os momentos de minha vida. Não menos importante foi o apoio dado por meus irmãos, minhas tias e tios, e meus avós.

Agradeço também aos amigos que fiz durante essa jornada, em especial aos meus amigos de faculdade: ao Bruno, ao Lucas, ao Matheus, ao Pedro, ao Rodrigo e ao Guiguiba, que tornaram estes últimos anos um pouco menos sérios.

Agradeço a Fundação João Pinheiro e a todos os profissionais pela excelente educação tanto acadêmica quanto humana, e ainda por cima gratuita. Um agradecimento especial à minha orientadora Professora Doutora Rosânia, que por sua excelente condução a este maravilhoso campo de estudo da psicologia, me instigou a seguir estudando-o nos próximos anos. Foi excelente ter passado este período usufruindo de sua companhia e sabedoria.

Agradeço também à Marina Junqueira, com quem tive a honra de trabalhar durante o ano de 2020 e, graças a sua paciência em ensinar e a sua habilidade em integrar, pude expandir a minha visão acerca do setor público em toda a sua grandeza.

Por fim, agradeço a toda a equipe da Sugesp/Seplag-MG pelos aprendizados e aos participantes da pesquisa que, ao relatarem sua experiência, tornaram possível a existência deste estudo.

“A ciência eliminou as distâncias. Dentro de pouco tempo o homem poderá ver o que acontece em qualquer lugar da terra, sem sair de sua casa.”

Cem anos de solidão, Gabriel García Márquez

RESUMO

Em março de 2020, foi declarado que o vírus da Covid-19 havia atingido o estado de transmissão comunitária no Brasil. De forma a tomar as devidas providências no combate a pandemia, no dia 15 de maio foi instituído o Comitê Covid-19, que deliberou no dia 16 de março sobre a implantação do regime especial de teletrabalho nos órgãos, autarquias e fundações mineiras, incluindo a Seplag/MG. Assim, o presente estudo busca analisar o impacto do regime especial de teletrabalho na percepção dos servidores da Seplag/MG. Para referenciar a análise, foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito do teletrabalho e da psicodinâmica do trabalho, utilizando conceitos elucidados por Christophe Dejours. A pesquisa contemplada pelo estudo possui caráter descritivo de abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, que envolveram sete servidores da Seplag/MG. Para a análise dos dados, utilizou-se a metodologia da análise de conteúdo. Os resultados obtidos foram reunidos em sete categorias iniciais e, posteriormente, apresentados em quatro categorias finais: organização do trabalho; relações socioprofissionais; condições de trabalho; e teletrabalho em isolamento social. Sobressai-se desta pesquisa que mesmo sem um planejamento prévio do poder executivo mineiro, e apesar das dificuldades iniciais, o teletrabalho em regime especial tem conseguido abarcar muito bem as demandas das equipes. Pôde ser observado um aumento na produtividade, uma melhora na comunicação e na qualidade de vida dos servidores, evidenciando uma possível fonte de prazer no trabalho para estes. Contudo, alguns fatores apresentaram-se como possíveis fontes de sofrimento, como condições de trabalho inadequadas e a dificuldade em se estabelecer limites entre a vida laboral e a vida privada. Tais pontos mostraram-se críticos em uma eventual continuidade do regime de trabalho remoto após o período de calamidade pública.

Palavras –chave: Teletrabalho; Saúde mental no trabalho ; Covid-19; Seplag/MG; Prazer-Sufrimento

ABSTRACT

In March 2020, it was declared that the Covid-19 virus reached the state of community transmission in Brazil. In order to take the necessary measures to combat the pandemic, on May 15 the Covid-19 Committee was established. They decided, on March 16, on the implementation of the special teleworking regime in Minas Gerais' public agencies, including the Seplag/MG. Thus, the present study seeks to analyze the impact of the special teleworking regime on the perception of Seplag/MG public workers. To reference the analysis, a bibliographic review was done regarding telework and psychodynamics of work, using concepts explained by Christophe Dejours. The research has a descriptive objective with a qualitative approach. It was decided to conduct in-depth interviews with a semistructured script, and involved seven public workers from Seplag/MG. For the analysis of the data based, the methodology of the content analysis was used. The results were grouped into seven initial categories and then regrouped into four final categories: work organization; social professional relationships; work conditions; and teleworking in social isolation. It stands out from this research that even without previous planning by the Minas Gerais government, and despite the initial difficulties, teleworking under a special regime has managed to cover very well the demands of the teams. It was possible to observe an increase in productivity, an improvement in the communication and in the quality of life of the employees, showing a possible source of pleasure at work for them. However, some factors are associated with possible sources of suffering, such as inadequate working conditions and a difficulty in establishing boundaries between work and private life. Such points are critical in an eventual continuity of the teleworking regime after the period of public calamity.

Keywords: Telework; Mental Health at work; Covid-19; Seplag/MG; Pleasure and Suffering

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Proposta gráfica do modelo teórico de gestão dos riscos psicossociais 40

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Indicadores de sofrimento no trabalho	37
Tabela1: Demonstrativo de servidores quanto ao tempo de serviço público	54
Tabela 2: Demonstrativo de servidores quanto ao tempo de serviço em teletrabalho	54
Tabela 3: Demonstrativo de servidores quanto ao número de pessoas que vivem em sua residência.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU- Advocacia Geral da União

CAMG- Cidade Administrativa de Minas Gerais

CLT- Consolidação das Leis do Trabalho

Covid-19- *Corona Virus Disease 2019*

DCSO- Diretoria Central de Saúde Ocupacional

Fenajufe- Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União

FJP- Fundação João Pinheiro

LER- Lesão por Esforço Repetitivo

OCT- Organização Científica do Trabalho

OIT- Organização Internacional do Trabalho

OMS- Organização Mundial da Saúde

Seplag/MG- Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Serpro- Serviço Federal de Processamento de Dados

TI- Tecnologia da Informação

TIC- Tecnologias da Informação e Comunicação

TCU- Tribunal de Contas da União

TRT- Tribunal Regional do Trabalho

TRF- Tribunais Regionais Federais

TST- Tribunal Superior do Trabalho

Sigplan- Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

SEI- Sistema Eletrônico de Informações

Sisap- Sistema Integrado de Administração de Pessoal

VPN- Virtual Private Network

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 TELETRABALHO	16
2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	19
2.2 O teletrabalho no serviço público brasileiro	23
3 PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO	28
4 PSICODINÂMICA DO TRABALHO	30
4.1 Vivência do sofrimento e prazer através da organização do trabalho.. 32	
4.1.1 Organização do trabalho.....	32
4.1.2 Aspectos individuais para o sofrimento e prazer no trabalho.....	36
4.2 A importância das relações sociais no trabalho para a elaboração do sofrimento em prazer	39
4.2.1 Saúde mental e bem-estar psíquico	45
4.3 Condições de trabalho	47
5 METODOLOGIA	50
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
6.1 Perfil dos entrevistados	53
6.2 Organização do trabalho	55
6.2.1 “[...] ninguém conseguia entrar, as pessoas não conseguiam participar”	55
6.2.2 “[...] nós ganhamos tempo”	59
6.3 Relações socioprofissionais	64
6.3.1 “A comunicação melhorou muito”	64
6.3.2 “Hoje eu elogio muito mais do que eu elogiava”	68
6.4 Condições de trabalho	71
6.4.1 “[...] daqui a pouco você está com dor nas costas [...] porque ficou muito tempo sentado”	71
6.4.2 “Hoje eu consigo ensinar o para casa “pra” minha filha”	74
6.5 Teletrabalho em isolamento social	75
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A- ROTEIRO ENTREVISTA	96
APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE	97

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tem impactado fortemente o mundo do trabalho, atingindo empresas privadas, setor público, empregados e empregadores. As novas ferramentas possibilitam enormes ganhos de comunicação e produção, pois fornecem programas personalizados de gerenciamento, além permitir a troca instantânea de informação para um número ilimitado de pessoas (ROSENFELD & ALVES, 2011).

Apesar de o setor privado ser o pioneiro na implementação das novas tecnologias, o setor público também tem passado por grandes mudanças na utilização de ferramentas TIC. No que se refere ao desenvolvimento do teletrabalho no Brasil, este passou por um contínuo crescimento na última década, sendo possível observar órgãos federais que já o implementaram em alguma medida e os resultados obtidos (MROSS, 2016).

Os estudos referentes às vantagens e desvantagens do teletrabalho têm revelado as diversas variáveis a serem consideradas em uma avaliação deste regime de trabalho. Fatores como ambiente laboral adequado em casa, limite de horários bem definidos e capacidade de dissociar o trabalho da família são pontos importantes a serem considerados para garantir maior qualidade de vida ao teletrabalhador (AGUIAR; MARTINS; BASTOS, 2020).

Dessa forma, é necessário um planejamento prévio por parte da organização para que a transição de regime laboral atinja os objetivos pretendidos (ANDRADE; SAMPAIO, 2020). Esse planejamento geralmente requer meses ou anos de pesquisa e negociação entre empregadores e colaboradores. Com vista a garantir a qualidade do trabalho prestado e um ambiente de trabalho adequado, em consonância com os direitos trabalhistas. Ou seja, partindo-se do pressuposto que o empregador respeite a legislação trabalhista e conceda as condições de teletrabalho adequadas ao colaborador (BRASIL, 2020).

Ressalta-se que por ser uma modalidade de trabalho, o teletrabalho traz consigo todas as implicações deste, assim, o trabalho remoto não é redutível a uma atividade do mundo objetivo, mas uma ação que possibilita o engajamento da subjetividade do indivíduo (DEJOURS, 2007a *apud* FERREIRA, 2010). Nesse contexto, o trabalho é parte fundamental na construção da saúde e da vida. Quando

a organização do trabalho gera obstáculo à elaboração do sofrimento e a sua transformação em prazer, então o trabalho pode ser prejudicial para a saúde mental. Não há, portanto, neutralidade do impacto do teletrabalho na saúde mental do indivíduo (MOLINER, 2004).

Ademais, o trabalho gera o confronto entre o mundo externo (objetivo), por meio da organização do trabalho e das relações de trabalho, e interno (subjetivo) do trabalhador, e este confronto pode ser fonte de sofrimento psíquico (HELOANI; LANCMAN, 2004). Para Dejours (2004) o sofrimento é um ponto de partida, por ser a impressão subjetiva do mundo, e a forma que o indivíduo lidará com esse sofrimento permitirá o engrandecimento ou a submissão à patologia.

Isto posto, no início de 2020 houve o decreto de estado de calamidade pública em virtude da pandemia causada pelo vírus Covid-19 (*Corona Virus Disease-2019*). Com isso, diversos municípios brasileiros decretaram isolamento social ou quarentena, obrigando as organizações, públicas e privadas, a adotarem o regime de teletrabalho compulsório. Uma das organizações que o adotou em regime especial (em caráter excepcional), foi a Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG), em consonância com a deliberação do Comitê Extraordinário Covid-19, no uso de atribuição conferida pelo art. 2º do Decreto nº 47.866, de 15 de março de 2020 (MINAS GERAIS, 2020b).

A mudança de regime não contou com um planejamento prévio da Secretaria, o que prejudicou a transição para que os servidores estivessem adaptados às ferramentas e em boas condições de trabalho. Soma-se ao fato de os servidores estarem cumprindo isolamento social, inibidos de encontrar pessoas próximas e familiares, afetando, em alguma medida, sua saúde mental (PÉREZ-NEBRA; CARLOTTO & STICCA, 2020).

Considerando o complexo cenário em que os servidores da Seplag/MG estão inseridos, a principal questão que orienta o desenvolvimento deste trabalho é: qual o impacto do regime especial de teletrabalho na saúde mental dos servidores públicos da Seplag/MG?

A percepção de como a mudança do regime de trabalho de maneira compulsória afeta a saúde mental é fundamental. Na medida em que os resultados observados poderão fundamentar futuras ações institucionais que promovam, em maior escala, a qualidade de vida no trabalho (FERREIRA & FALCÃO, 2020).

Além disso, os insumos produzidos por esta pesquisa, referente ao regime especial, poderão ajudar a Administração Pública do Estado de Minas Gerais na construção de programas para a consolidação do teletrabalho após o período de calamidade pública, como pretende-se por meio da Lei 23.674, de 9 de julho de 2020.

Não se pode desconsiderar, é claro, o atual contexto de isolamento social. Assim, é importante levar em conta em que medida o estado de calamidade pública, em decorrência do vírus Covid-19, e todas as suas consequências, têm afetado os servidores.

Portando, o objetivo geral deste trabalho é analisar o teletrabalho compulsório, em um contexto de isolamento social, e seu impacto na saúde mental dos servidores da Seplag/MG.

Especificamente, pretende-se:

a) analisar o regime especial de teletrabalho sob a ótica da organização do trabalho, das relações socioprofissionais e das condições de trabalho;

b) verificar de que forma o regime especial de teletrabalho gera sofrimento ou prazer ao indivíduo;

c) evidenciar possíveis estratégias defensivas e formas de ressignificação desenvolvidas pelos indivíduos para lidar com o sofrimento causado pelo teletrabalho e pelo isolamento social.

No que tange aos aspectos metodológicos, essa pesquisa apresenta um objetivo descritivo. Quanto a abordagem metodológica, trata-se de uma análise qualitativa.

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico referente ao teletrabalho, onde são explicitadas as abordagens conceituais, fatores importantes para a implementação, suas vantagens e desvantagens e por fim o teletrabalho no setor público brasileiro, bem como sua implementação durante o estado de calamidade pública em Minas Gerais.

Os capítulos 3 e 4 englobam os conceitos de psicopatologia do trabalho e da psicodinâmica do trabalho, elucidando a evolução entre as disciplinas. No

capítulo 4, são aprofundados os conceitos de organização do trabalho, relações socioprofissionais, bem-estar psíquico e condições de trabalho.

Em seguida, o capítulo 5 explicita a metodologia do trabalho. Isto é, o motivo da escolha da abordagem qualitativa, a construção do roteiro, a seleção dos entrevistados e qual foi o critério utilizado para a análise dos resultados. Já o capítulo 6 contempla a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas, havendo, em um primeiro momento, a apresentação do perfil dos entrevistados, para em seguida analisar o conteúdo dividindo-o em categorias.

Por fim, o capítulo 7 contempla as considerações finais, onde serão apresentadas as conclusões obtidas por meio deste estudo, bem como das limitações existentes ao se considerar os resultados obtidos. E ainda, pontos importantes para serem tratados na regulamentação do teletrabalho em regime permanente.

2 TELETRABALHO

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como “atividade realizada mediante recursos de tecnologia facilitadora de informação e comunicação, prestada a partir de lugar distante da empresa ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou prestação de serviço e o local de funcionamento da empresa.” (ILO, 2020). Essa definição é semelhante a utilizada pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como pode ser observado abaixo:

Art. 75-B Considera-se teletrabalho 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.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho

Por sua vez, a definição acima é a mesma adotada na Medida Provisória 927, de 22 de março de 2020, a qual trouxe medidas trabalhistas para o estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19 (BRASIL, 2020).

No que tange ao desenvolvimento do teletrabalho, há uma divergência na literatura e isso se deve, principalmente, à definição utilizada para o termo. Para Kugelmass (1996 *apud* OLIVEIRA; PANTOJA, 2018), o fato de a companhia Estrada de Ferro Penn utilizar um sistema privado de telégrafo para gerenciar funcionários que trabalhavam distante do escritório central da empresa, poderia caracterizar o surgimento do teletrabalho. Já Steil e Barcia (2001), relatam que a primeira experiência do teletrabalho ocorreu na Inglaterra nos anos 60.

Há também uma linha de autores que ressaltam a diferença entre trabalho a distância e teletrabalho. Segundo Oliveira e Pantoja (2018), enquanto trabalhar a distância pode se utilizar de diversos meios, o teletrabalho necessariamente utiliza as TIC.

Nessa perspectiva, Rosenfield e Alves (2011) apontam que o termo teletrabalho está associado ao trabalho realizado remotamente, através das TIC, de

forma a obter os resultados do trabalho em local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza.

Há ainda uma importante diferenciação a ser apontada, entre trabalho em domicílio e teletrabalho. O primeiro termo se aproxima de uma relação de produção material industrial, prática comum no início da Revolução Industrial (que ainda persiste em diversos países), em que havia distribuição das etapas de produção na casa dos trabalhadores (ROCHA; AMADOR, 2018). Já o segundo é menos vinculado à produção industrial e mais ao uso das TIC.

No Brasil, o trabalho em domicílio já era regulamentado desde a adoção da CLT em 1943, porém a utilização das TIC distingue o exercício do teletrabalho, o que motivou a criação de normas específicas (SILVA, 2018).

No que se refere a discussão acadêmica, Costa (2004) sinaliza que esta teve início apenas na década de 70 com os trabalhos de Jack Nilles, o qual também aponta o uso das tecnologias da informação como peça fundamental na conceituação deste termo.

Percebe-se que apesar de algumas discordâncias no que se refere ao surgimento do teletrabalho, os conceitos estão, necessariamente, relacionados a uma separação física entre o indivíduo e a organização em que trabalha. E para isso, ele utiliza ferramentas das TIC para executar suas tarefas.

Nesse contexto, a atual organização do trabalho, diferente da sociedade industrial fordista, preza pela autonomia e pela natureza coletiva dos trabalhadores. Ou seja, muitas organizações já não adotam a divisão sistêmica do trabalho. Assim, Rosenfield e Alves (2011, p.13) apontam que a nova ordem é “ser sujeito, trabalhar, se engajar e cooperar”.

Isto é, Jackson e Van der Wielen (1998 *apud* STEIL; BARCIA, 2001) explicam que durante o domínio da produção em massa, era fundamental para as indústrias que houvesse a concentração de trabalhadores, recursos e equipamentos em um único local, pois, o êxito da produção dependia da habilidade organizacional de padronizar e repetir as tarefas. Isso poderia ser logrado através da coordenação dos movimentos no tempo e no espaço. Segundo os autores, o desenvolvimento das TIC e a ampliação da economia de serviços têm reduzido as divisões intra e Inter organizacionais. Com isso, têm surgido formas organizacionais alternativas, fundamentadas na dispersão temporal e espacial, como o caso do teletrabalho, que

se caracteriza pela possibilidade de adaptação do horário e local do exercício laboral.

Para que essas novas formas de organização pudessem se concretizar, foi fundamental a consolidação de ferramentas tecnológicas capazes de promover uma gestão do trabalho eficiente, mesmo à distância. São elas *softwares* de planejamento de tarefas, de calendários, de gerenciadores de projetos e de videoconferência (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014 *apud* ALMEIDA, 2019).

Contudo, ainda que as tecnologias de informação e comunicação sejam primordiais para o exercício do teletrabalho, o maior desafio para a sua implantação não é tecnológico e sim organizacional e humano (FULK; DESANCTIS, 1995 *apud* STEIL; BARCIA, 2001). Almeida (2019) concorda com essa afirmação, ao assinalar que é fundamental um bom estudo de como a empresa funciona, de sua cultura, de seus valores e de sua gestão para que sejam feitas análises para compreender os elementos que serão predeterminados e as incertezas críticas do processo.

Nesse sentido, Kowalski e Swanson (2005) apontam três fatores fundamentais para o êxito do teletrabalho: o suporte, a comunicação e a confiança. Segundo os autores, no âmbito do suporte, para além do apoio tecnológico que a organização deve prestar ao trabalhador, também deve haver o apoio da alta gestão para a implementação do regime de teletrabalho. Sem o total respaldo da alta hierarquia, a organização não poderá planejar uma transição adequada de regime de trabalho. Esse suporte se manifesta, por exemplo, pela oferta de treinamentos aos colaboradores, permitindo a sua preparação às mudanças necessárias.

Para além da organização, é fundamental que o trabalhador tenha o amparo de sua família. Isto é, contrariando o que se espera, diversos estudos têm apresentado que o teletrabalho não é necessariamente a solução para a relação entre trabalho/família, devido à dificuldade de se estabelecer limites entre as tarefas demandadas pela organização e as tarefas familiares (DUXBURY *et al*, 1992; HILL *et al*, 1998 *apud* KOWALSKI; SWANSON, 2005). Então, a compreensão da família aos desafios do teletrabalhador, bem como de seus horários, são de grande importância para a qualidade de vida no trabalho.

O segundo fator, a comunicação, é primordial para impedir que os teletrabalhadores não se sintam isolados. Isso pode ser alcançado através de novas ferramentas e *softwares*, permitindo que os indivíduos saibam o que as equipes esperam deles, além de nutrir o sentimento de pertencimento à organização. Tal

sentimento pode ser proporcionado pela comunicação informal, enquanto a comunicação formal é necessária para a informação e distribuição de tarefas entre os colaboradores (KOWALSKI; SWANSON, 2005).

Por fim, o fator mais importante é a confiança. De fato, Cascio (2000 *apud* KOWALSKI; SWANSON, 2005) afirma que a confiança entre os colaboradores é tão importante que sem ela é impossível que o teletrabalho seja bem-sucedido, mesmo que todos os outros fatores estejam perfeitamente em ordem. Logo, a alta gestão deve confiar que seus subordinados irão realizar o trabalho de maneira satisfatória e os subordinados devem confiar que seus supervisores irão tratá-los de maneira equitativa.

Ainda segundo Kowalski e Swanson (2005), para que a cultura de confiança seja estabelecida, é importante que a produtividade seja mensurada pela performance dos teletrabalhadores e não no número de horas despendidas. E isso só poderá ser concretizado através de um sistema de comunicação eficiente, tanto de maneira transversal (entre supervisores e subordinados) quanto horizontalmente (entre os pares).

2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

A implementação do teletrabalho acarreta diversas consequências para a empresa, para o colaborador e para a sociedade. Assim, a literatura referente ao tema costuma listar algumas vantagens e desvantagens percebidas nesses três âmbitos após a implantação desse regime laboral.

As vantagens listadas ao trabalhador abordam a redução do tempo referente ao trajeto casa-trabalho; a conciliação da vida profissional e das demandas sociais, familiares e de lazer; a flexibilização do local e horário de trabalho; a economia no gasto de combustíveis; a autonomia para organização do modo de trabalhar. Já as desvantagens citadas são a perda da integração e vínculo do trabalhador com a organização; as condições de trabalho desfavoráveis; o isolamento social; a interferência da vida laboral na vida familiar (o que pode levar a deterioração das relações familiares); a não distinção entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado ao lazer; o aumento de custos pessoais relacionados à infraestrutura do trabalho; e a proteção jurídica enfraquecida (NOHARA *et al*, 2010; SERRA; 1996; ROCHA; AMADOR, 2018).

No que tange às empresas, as vantagens potenciais encontradas são a redução de custos com espaço físico e com equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a maiores possibilidades no recrutamento de pessoal; e a redução do absenteísmo. No tocante às desvantagens, cita-se a dificuldade de controle sobre os trabalhadores; a necessidade de investimentos em ferramentas de telecomunicações; o aumento dos custos de formação do trabalhador; e a “destruição” da unidade da empresa e do coletivo de trabalho (NOHARA *et al*, 2010; SERRA; 1996; ROCHA; AMADOR, 2018).

Por fim, percebe-se que a implementação do teletrabalho gera como vantagem para as sociedades a diminuição na circulação de veículos nos horários de pico; a redução na poluição urbana; a descentralização no desenvolvimento das cidades; a integração no mercado de trabalho de pessoas que possuem limitação de se movimentar pela cidade (deficientes físicos ou idosos, por exemplo); e a ampliação no desenvolvimento das TIC. Como possíveis desvantagens, cita-se a diminuição na integração social do trabalhador na comunidade; a diminuição das formas coletivas de trabalho e a dispersão de mão de obra; e o aumento da polarização entre uma elite de funcionários bem remunerados e com posição estável, e uma maioria de trabalhadores mal pagos e com posição instável (NOHARA *et al*, 2010; SERRA; 1996; ROCHA; AMADOR, 2018).

Devido às grandes vantagens para as empresas ao se adotar o regime de teletrabalho, principalmente com o desenvolvimento exponencial das TIC, cada vez mais organizações decidem realizar a transição de regime. Contudo, existem alguns pontos importantes a serem levados em conta no processo de transição. Segundo Silva (2018), nem todos os trabalhadores tem o perfil ou as condições estruturais para o teletrabalho.

Em relação ao perfil do teletrabalhador, Steil e Barcia (2001) assinalam que algumas pessoas são improdutivas em um ambiente sem a disciplina e a estrutura de um escritório. Já outras, trabalham melhor sem serem interrompidas. Da mesma forma, a maneira como é conduzida a transição do horário de trabalho para o horário familiar é importante para que alguns indivíduos não se tornem *workaholics* ou displicentes.

O estilo de vida e as preferências individuais também devem ser considerados na transição de regime laboral. Por exemplo, o teletrabalho pode se encaixar bem para profissionais que já possuem família constituída, por terem a

oportunidade de passar maior tempo com a família. Já jovens profissionais solteiros provavelmente estarão interessados em trabalhar presencialmente, de forma a estabelecer mais contatos face a face (STEIL; BARCIA, 2001; TREMBLAY, 2012 *apud* ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Além disso, o indivíduo selecionado para essa modalidade deve ter consciência da relação da tarefa que desenvolve com os objetivos da empresa, comprometendo-se a trabalhar com disciplina e cumprir as metas acordadas, respeitando os protocolos de segurança exigidos pela empresa (SILVA, 2018).

Silva (2018) corrobora com a afirmação de Kowalski e Swanson (2005) referente à importância da confiança. Segundo a autora, para que essa nova modalidade de trabalho funcione, é essencial que os atores participantes do contrato ajam com lealdade e honestidade, pautando-se na ética. Ou seja, o empregador não deve impor ao teletrabalhador entregas incompatíveis com sua jornada de trabalho. Já o trabalhador, “deve cumprir o que foi acordado, não se dispersando do trabalho, tendo autonomia e poder de iniciativa, sendo diligente com dados e informações empresariais sensíveis” (SILVA, 2018, p. 277).

A ética na elaboração e no cumprimento do contrato torna-se ainda mais importante quando se considera que a legislação trabalhista, por meio da Lei n. 13.467 artigo 62, exclui o teletrabalhador do regime protetivo da CLT. Dessa forma, esses profissionais não possuem direito ao pagamento de horas-extras (BRASIL, 2020).

O teletrabalhador, especificamente, está bastante suscetível a trabalhar além da jornada de trabalho acordada. Pois, ainda que a flexibilização dos horários seja uma vantagem, discursos organizacionais de que o colaborador deve ser autônomo, confiável e proativo, tornam o indivíduo refém das demandas da empresa. Esse processo tem início quando estes trabalhadores são escolhidos para trabalhar nessa modalidade, por supostamente possuírem competências distintas. Assim, de forma a não contrariar as expectativas geradas em torno deles, os teletrabalhadores se tornam propensos a exceder o as horas de trabalho acordadas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Schein (1980 *apud* STEIL; BARCIA, 2001) complementa que para a implantação eficaz do teletrabalho, as pessoas e os processos organizacionais precisam mudar. Para isso, analistas organizacionais devem considerar as alterações referentes aos contratos psicológicos da organização. Schein (1980 *apud*

STEIL; BARCIA, 2001, p.79) explica que contratos psicológicos são “acordos implícitos entre empregador e empregado, baseados em crenças compartilhadas, nos quais cada parte se compromete a tratar a outra de maneira justa”. Logo, quando os contratos psicológicos são quebrados há uma ruptura nas expectativas criadas pelo empregador e/ou pelo teletrabalhador. Isso pode levar ao desenvolvimento de sentimentos negativos, influenciando nas relações interpessoais da organização.

Contudo, ainda sobre o clima organizacional, Silva (2004) argumenta que o regime de teletrabalho tende a deixar as relações profissionais mais amistosas. Isso se deve a diminuição da competição interna nas equipes, pois os trabalhadores não irão conviver face a face com outros profissionais que podem viver em clima de competição acirrada. Com isso, a qualidade da produtividade em teletrabalho também tende a aumentar, visto que as competições internas são extremamente malélicas para a produção conjunta e para uma comunicação eficiente nas organizações.

Por fim, é fundamental considerar o possível isolamento social vivido em um regime de teletrabalho, ainda mais considerando as consequências causadas pela pandemia da Covid-19. Como será observado no capítulo referente a psicodinâmica do trabalho, as interações e vínculos criados no ambiente de trabalho são extremamente importantes para o bem-estar do indivíduo. Uma vez inseridos no ambiente organizacional, é natural que os trabalhadores formem grupos de interesses comuns, e estabeleçam relações afetivas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Logo, o isolamento causado pelo teletrabalho pode deixar o indivíduo desmotivado com o seu trabalho, afetando sua produtividade e sua qualidade de vida. Outro ponto levantado é a diminuição das oportunidades de aprendizado por meio da organização informal, visto a importância das conversas entre os colaboradores fora do horário de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Nesse contexto, Serra (1996) enfatiza a importância das relações grupais para a ampliação das percepções individuais dos trabalhadores, por meio da troca de informações. Essa ampliação de visão aumenta a criatividade do indivíduo, resultando em um trabalhador mais competente para as instituições.

Além disso, Whittle e Mueller (2009 *apud* ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017, p.518) assinalam que a “sensação de solidão e as ferramentas de

controle podem levar o teletrabalhador a desenvolver problemas associados ao estresse excessivo, à sensação de estar sendo explorado e à insegurança”. Com isso, percebe-se a importância de as empresas pensarem em estratégias de integrar o trabalhador à organização e à comunidade, por meio de eventos, estímulos a encontros em restaurantes e parques, além de programas orientados à prática de atividades físicas em grupos.

2.2 O teletrabalho no serviço público brasileiro

Historicamente, o teletrabalho teve maior adesão durante períodos de desastres naturais e/ou em momentos que houvesse algum tipo de limitação no deslocamento. É o caso do terremoto de 1994 em Los Angeles ou do tufão que atingiu a costa leste americana em 1996 e ainda dos ataques ao World Trade Center. A conclusão após tais eventos, é que graças ao teletrabalho não houveram grandes perdas de produtividade, tanto para as empresas, quanto para as regiões atingidas. Logo, esse regime laboral passou a ganhar força como possível solução aos atuais desafios na produção (COSTA, 2004).

A adoção do regime de teletrabalho como solução a um grande desafio público voltou a se repetir com a disseminação da Covid-19 no Brasil e o consequente isolamento social adotado por diversos municípios, inclusive Belo Horizonte. No Poder Executivo mineiro, a alteração do regime laboral em razão ao estado de calamidade pública foi adotada pelo Comitê Extraordinário Covid-19, no uso de atribuição conferida pelo art. 2º do Decreto nº 47.866, de 15 de março de 2020 (MINAS GERAIS, 2020b).

Entretanto, antes de o teletrabalho ser adotado como uma medida de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da pandemia, a Administração Pública do Estado de Minas Gerais já vinha em um processo de implementação de um projeto experimental de teletrabalho.

Isto é, o decreto nº 47.885 de 13 de março de 2020, que trata sobre o projeto experimental, estava prestes a ser publicado quando a pandemia de Covid-19 irrompeu em Minas Gerais. O projeto experimental visava órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais que demonstraram interesse e estrutura para adotar o regime de trabalho remoto. Além disso, o projeto tinha como delimitação atividades que pudessem ser exercidas a distância e que pudessem ser avaliadas objetivamente (MINAS GERAIS, 2020a; TOLENTINO, 2020).

Porém, a urgência quanto a preservação da saúde dos servidores públicos impulsionou a Deliberação nº 2, de 16 de março de 2020, pelo Comitê Extraordinário Covid-19. Diferentemente do Projeto Experimental de Teletrabalho, a Deliberação nº 2 tinha como objetivo abarcar o maior número possível de servidores públicos, desde que respeitados alguns critérios como os que seguem abaixo:

Art. 3º Os serviços públicos de competência dos órgãos, autarquias e fundações serão preferencialmente realizados pelo regime especial de teletrabalho, enquanto durar a SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA em Saúde Pública no Estado.

§ 1º As Chefias de Gabinete ou equivalentes dos órgãos, autarquias e fundações deverão avaliar e identificar as atividades passíveis de execução pelo regime especial de teletrabalho e os servidores aptos a exercê-lo.

§ 2º É condição para adesão ao regime especial de teletrabalho que o servidor tenha à disposição meios físicos e tecnológicos compatíveis com as atividades a serem desempenhadas.

§ 3º Os órgãos, autarquias e fundações poderão, nos termos do § 2º, disponibilizar temporariamente equipamentos para viabilizar a execução das atividades sob o regime especial de teletrabalho desde que:

- I - sejam bens passíveis de empréstimo;
- II - sejam atendidos os requisitos previstos para a movimentação de bens, nos termos da legislação vigente;
- III - não haja custo adicional para os órgãos, autarquias ou fundações.

§ 4º O servidor que não atender aos requisitos do § 2º deverá cumprir a jornada presencialmente, conforme escala mínima definida para a respectiva unidade, podendo, ainda, ser adotadas as medidas de que tratam os arts. 4º e 5º. [...]

Art. 4º Quando a natureza da atividade for incompatível com o regime especial de teletrabalho e o serviço público não puder ser descontinuado, poderão ser adotadas medidas, tais como:

- I - definição da quantidade mínima de servidores que cumprirão a jornada de trabalho presencialmente;
- II - alteração dos horários de início e término da jornada;
- III - restrição de horário de atendimento ao público e suspensão de atendimento presencial, observado o disposto no art. 2º;
- IV - revezamento entre os respectivos servidores públicos, observado o disposto no art. 5º.

Art. 5º Nas unidades administrativas em que for constatada a necessidade de restrição à circulação e à aglomeração de pessoas, bem como nos casos em que não houver possibilidade ou autorização para realização de teletrabalho, o servidor será afastado mediante utilização de folgas compensativas, férias-prêmio, férias regulamentares e ausências a serem compensadas[...] (MINAS GERAIS, 2020c)

Além disso, para o controle das atividades exercidas pelos teletrabalhadores, a chefia imediata deveria validar um Plano de Trabalho Individual e um Relatório de Atividades preenchidos pelos servidores mensalmente, que seriam integrados a um processo específico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Percebe-se que de uma semana para a outra, inúmeros órgãos e entidades do poder público tiveram de adaptar todas as suas tarefas ao trabalho remoto, sendo uma situação totalmente nova em muitas organizações.

Apesar de a Lei n. 3.467, de 13 de julho de 2017 regulamentar o teletrabalho no Brasil, ela não reflete no âmbito das organizações públicas, uma vez que é necessária regulamentação interna em cada órgão para que haja autorização para adoção do teletrabalho no poder público (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). A falta de uma regulamentação jurídica específica, como a que ocorre nos Estados Unidos através do *Telework Enhancement Act* (Lei de Intensificação do Teletrabalho, de 2010, que obriga as agências federais a implementar políticas de estímulo ao trabalho remoto), inibiu a adoção desse regime de trabalho nas organizações públicas brasileiras, aumentando os impactos de uma transição forçada (MROSS, 2016).

Não obstante, Silva (2015) destaca alguns órgãos da União que vem adotando o teletrabalho já há algum tempo, sendo possível observar alguns resultados. Segundo a autora, o primeiro órgão a adotar o trabalho remoto no setor público brasileiro foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), que presta serviços de tecnologia da informação e comunicações. O regime foi testado por meio de um projeto piloto em 2006 e em 2013 trinta e um empregados já trabalhavam remotamente. A empresa alega que esse programa apresentou um ganho de produtividade de 10,5%, e uma economia em logística de 47,1%.

Ademais, o Tribunal de Contas da União (TCU) também adotou o regime de teletrabalho para 12% dos seus servidores em 2009. Em 2010 foi a vez da Receita Federal implementar um projeto piloto de teletrabalho para os integrantes da carreira de Auditoria, e em 2011 a Advocacia Geral da União (AGU) para os seus servidores. No Poder Judiciário, o trabalho remoto foi regulamentado em 2011 no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 23ª Região- do estado de Mato Grosso. No ano de 2012, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) adotou o regime, e em 2013 e

2014 os Tribunais Regionais Federais (TRF) da 3ª e 4ª região, respectivamente. (SILVA, 2015).

No TCU e TST, o teletrabalho só é permitido em setores que em que se pode medir o desempenho, e os teletrabalhadores devem ter uma produtividade 15% superior ao regime presencial. Essa exigência quebra a isonomia dentro da organização, visto que o trabalho que se realiza em casa é o mesmo realizado presencialmente (SILVA, 2015). Outro ponto referente a essa demanda, é a desconfiança dos gestores públicos neste regime de trabalho, o que, como foi visto anteriormente, pode contaminar as relações de trabalho. Silva (2015, p.14) ainda destaca que

Dentre os deveres dos servidores em regime de teletrabalho, o artigo 7º da resolução do TST merece destaque no que diz: “compete exclusivamente ao servidor providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados”

Uma vez que o servidor deve produzir mais, arcar com as condições de trabalho adequadas e ser responsabilizado por qualquer extravio/danificação de documentos, a organização passa a se eximir das obrigações fundamentais para com o colaborador. Nesse contexto, os dirigentes da Fenajufe (Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União) apontam alguns problemas relacionados à falta de planejamento na transição do regime laboral. São eles: LER (lesão por esforço repetitivo), dor nas costas, e ardência nos olhos (SILVA, 2015).

Retornando ao âmbito estadual, no dia 9 de julho de 2020 foi publicada a Lei nº 23.674, que estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público mineiro. A publicação dessa lei permite concluir que foram observados bons resultados a respeito do regime especial de teletrabalho, levando a Administração Pública do Estado de Minas Gerais a ter interesse em regulamentar o regime de trabalho remoto para o período posterior à calamidade pública.

Em consonância com os pontos apresentados previamente, a lei traz tópicos importantes, como:

Art. 2º – A implementação das ações de que trata esta lei será norteadas pelas seguintes diretrizes:

I – facultatividade da adoção do teletrabalho na administração pública estadual;

II – aplicabilidade em funções que não exijam a presença física no local de trabalho;

III – ampliação da possibilidade de trabalho para os servidores públicos com dificuldade de locomoção;

IV – compatibilidade do perfil do servidor com o exercício do teletrabalho;

V – compatibilidade do volume de trabalho com a carga horária do servidor, respeitado o horário de almoço, o intervalo e o repouso semanal remunerado;

VI – fornecimento e manutenção dos recursos físicos, tecnológicos e de infraestrutura necessários para a adequada realização do trabalho pelo servidor em regime de teletrabalho;

VII – adoção de medidas de proteção à saúde e à segurança do servidor, incluídos a oferta e o acesso a equipamentos de proteção individuais e ergonômicos necessários à realização do teletrabalho, além da elaboração de planos que visem resguardar a saúde psíquica do servidor;

VIII – avaliação da gestão e dos resultados do teletrabalho;

IX – avaliação das repercussões do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores públicos;

X – melhoria de programas socioambientais, visando à sustentabilidade socioambiental do planeta, a partir da diminuição de poluentes na atmosfera e da redução no consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens;

XI – oferecimento de capacitação prévia ao servidor para a realização do teletrabalho;

XII – manutenção do convívio social e laboral, por meio de cooperação, integração e participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência;

XIII – prevenção e combate à prática do assédio moral no teletrabalho. (MINAS GERAIS, 2020d)

Verifica-se que mesmo antes do regime compulsório, decorrente do isolamento social, o teletrabalho já era realidade no setor público brasileiro. Contudo, havia ainda certo preconceito por parte dos gestores. Além disso, faltava uma regulamentação jurídica específica aos órgãos públicos.

Pontos importantes como as condições de trabalho, o perfil do teletrabalhador, as metas exigidas, a integração do trabalhador com a comunidade e com a organização devem ser considerados ao se pensar na expansão dessa modalidade de regime em caráter permanente. Percebe-se que tais tópicos foram tratados pela Lei nº 23.674. Dessa forma, será possível obter ganhos bilaterais na relação entre empregado e empregador, visto que a saúde física e psíquica do servidor será melhor amparada, ao passo que a organização possivelmente terá um ganho de produtividade e redução de custos.

3 PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

A psicopatologia do trabalho foi um movimento liderado por alguns psiquiatras franceses após a Segunda Guerra Mundial. À época, a França vinha de uma modernização crescente da indústria, motivada pelo aumento da produtividade, além de um contexto favorável à criação de políticas de saúde e da consolidação do trabalho como um campo de estudo a partir de diversas disciplinas (LIMA, 1998).

Lima (1998) aponta também as mudanças que passaram a surgir em torno do trabalho, impostos pela Segunda Guerra, como a adaptação do sistema produtivo. Com isso, reflexões acerca do papel do trabalho, como sua relação ao surgimento de doenças mentais e a integração de indivíduos à vida social, passam a ser constantes. Pode-se dizer que, dois autores foram marcantes para o desenvolvimento deste movimento, Paul Sivadon e Louis Guillant. Segundo a autora, Sivadon direcionou seus esforços principalmente à compreensão do valor terapêutico do trabalho no tratamento de doentes mentais, mas também sinalizou o potencial nocivo que algumas organizações do trabalho podem assumir.

Nesse contexto, Merlo (2002) destaca as observações sistemáticas realizadas por Le Guillant em 1956 sobre a atividade de telefonistas em Paris, em que diagnosticou um distúrbio que chamou de Síndrome Subjetiva Comum da Fadiga Nervosa, a qual evidenciava a invasão do espaço fora do trabalho por hábitos do trabalho. Segundo o autor, essa síndrome “caracterizava-se pela manutenção do ritmo de trabalho durante as férias, manifestando-se pela sensação de irritação e pela repetição incontrolável de expressões verbais do trabalho” (LE GUILLANT, 1984 *apud* MERLO, 2002, p.130).

Portanto, Le Guillant revolucionou o estudo das doenças mentais relacionadas ao trabalho ao considerar informações sociais e históricas, sem negar fatores orgânicos e psíquicos, pois, pelo fato de a doença mental no trabalho ser consequência de toda uma trajetória do indivíduo, deveria se estudar minuciosamente a história de vida dos pacientes (LIMA, 1998).

Contudo, Lima (1998) conclui que apesar dos avanços trazidos por Le Guillant, de admitir relação entre certos distúrbios psíquicos e certas situações de trabalho, ele teve dificuldade, como o próprio autor diz, de encontrar a transição entre um fato vivido e um desequilíbrio na saúde mental do indivíduo.

Dessa forma, Dejours e Abdoucheli (1994, p.120) definem a psicopatologia do trabalho como a “análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho”.

Apesar de revolucionários para a medicina do trabalho, os primeiros estudos relacionados à psicopatologia do trabalho nos anos 50 ainda sofriam uma enorme influência do modelo clássico da medicina. Isto é, privilegiava-se a análise das condições físicas laborais -condições físicas das fábricas, manuseio de produtos químicos, etc.- como fator de sofrimento (DEJOURS, 1993).

Contudo, já na segunda metade do século XX, percebe-se um maior direcionamento dos estudos para subjetividade do trabalhador, visto que, frente às adversidades causadas pelo trabalho, os indivíduos se comportam de diferentes maneiras, em consonância com sua própria história de vida. Se por um lado o trabalhador deseja obter prazer, por outro lado, a organização tende a automatizar as atividades e a adaptar o trabalhador a um modelo rígido. Isso, conseqüentemente, leva o indivíduo a sofrer. Então, percebe-se que o sofrimento é inerente ao ato de trabalhar (MENDES, 1995).

Apesar dos grandes avanços da psicopatologia do trabalho no estudo do sofrimento do trabalhador, a disciplina passou por uma grande transformação ao privilegiar o estudo da “normalidade” sobre o da patologia e de considerar o trabalho como possível fonte de prazer ao indivíduo. Com isso, o termo psicopatologia apresentava limitações em relação a amplitude dos estudos realizados, que passaram a ser englobados pelo termo psicodinâmica do trabalho, que será abordada mais detidamente na próxima seção. (FACAS, 2013).

4 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O campo da psicodinâmica do trabalho é marcado por três fases, que podem ser delimitadas de acordo com a temática das publicações de cada período, sendo que o grande expoente dessa disciplina é o estudioso Christophe Dejours (MENDES, 2007).

A publicação de sua obra “A Loucura do Trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho”, em 1980, marcou a primeira fase da psicodinâmica, estabelecendo uma nova abordagem nos estudos das patologias relacionadas ao trabalho. O foco dessa fase é compreender o sofrimento e as estratégias defensivas, individuais e coletivas, dos indivíduos para lidar com o sofrimento. (MERLO, 2002; MENDES, 2007).

A segunda fase ocorreu na década de 1990, sendo que a abordagem predominante da psicodinâmica do trabalho passou a ser a dinâmica de prazer-sofrimento como uma dialética presente em todos os contextos de trabalho. O estudo volta-se, então, para a compreensão da organização do trabalho prescrita e real, bem como do emprego da inteligência prática do trabalhador para engajar-se em um coletivo e poder, assim, ressignificar o sofrimento e construir sua identidade através do reconhecimento. As obras características desse momento são “Da psicopatologia a psicodinâmica do trabalho” (1993) e “O fator humano” (1999), ambas de Dejours (MENDES, 2007).

Já a terceira fase se inicia com a publicação do livro “A banalização da injustiça social” (1998), por Dejours. A abordagem teórica dessa fase passa a se voltar para a maneira como os trabalhadores subjetivam as vivências de prazer-sofrimento e de que forma eles cooperam e elaboram estratégias frente às novas organizações do trabalho (MENDES, 2007).

Nesse contexto, ressalta-se a relevância da abordagem da disciplina em relação à “normalidade”, visto que ela é considerada um enigma para a psicodinâmica do trabalho. Isto é, os estudos passaram a ser norteados pelo questionamento de Dejours (1993, p.78) de “como a maioria dos trabalhadores, mesmo em condições adversas de trabalho, conseguem preservar seu equilíbrio psíquico e permanecer “normais”?”

Dejours (1993) aponta, então, estratégias defensivas que os trabalhadores elaboram para manter o equilíbrio da “normalidade”. Sustentar esse equilíbrio por meio de estratégias defensivas gera um sofrimento, que seria um campo entre “bem-estar psicológico” e de outro lado a doença mental e loucura. Conclui-se que o sofrimento é o modo de evitar a patologia.

Assim, os estudos da psicodinâmica do trabalho voltam-se para a compreensão de aspectos psíquicos que são mobilizados a partir das relações e da organização do trabalho. Para tanto, a disciplina aprofunda suas análises no processo produtivo, levantando pontos como: a mobilização da inteligência, o sofrimento, o reconhecimento, a cooperação e a formulação de estratégias defensivas (HELOANI; LANCMAN, 2004).

No que tange a abordagem do prazer proporcionado pelo trabalho, Merlo (2002, p.137) assinala que “na realidade concreta e na vivência individual do trabalho, não se encontram apenas sofrimento, mutilação e morte”. Assim, “o sofrimento no trabalho começa quando, apesar de seu zelo, o trabalhador não consegue dar conta da tarefa. O prazer, ao contrário, começa quando, graças a seu zelo, o trabalhador consegue inventar soluções convenientes” (DEJOURS, 2012, p. 364). Logo, o conhecimento sobre os dois lados da organização do trabalho, ou seja, geradoras de sofrimento ou prazer, irá possibilitar maior entendimento da relação entre trabalho e saúde, o que proporcionará maiores possibilidades de ação.

Merlo e Mendes (2009) reportando-se a Dejours, afirmam que o sofrimento é considerado um espaço de luta entre o funcionamento psíquico e os mecanismos de defesa de um lado e de outro lado as pressões organizacionais que desestabilizam o trabalhador. O importante é manter o equilíbrio possível, mesmo pagando o preço do sofrimento, desde que se preserve a normalidade.

Ainda segundo os autores, importante destacar que o foco da psicodinâmica do trabalho é o coletivo de trabalhadores e não o indivíduo de forma isolada. Logo, as intervenções a serem realizadas após o diagnóstico de sofrimento psíquico no trabalho, serão voltadas para a análise da organização do trabalho e para as estratégias construídas pelos trabalhadores de forma coletiva, para que possam dar conta de se manter no trabalho evitando o sofrimento e buscando o prazer (Merlo, Mendes, 2009).

4.1 Vivência do sofrimento e prazer através da organização do trabalho

Para analisar a vivência do sofrimento ou do prazer pelo trabalhador, Augusto, Freitas e Mendes (2014) assinalam a importância de se estudar o contexto de trabalho, nas suas três dimensões: organização do trabalho; relações socioprofissionais; e condições de trabalho. Segundo os autores, esses campos são constitutivos da subjetividade do trabalho, pois “retratam o sentido dado ao trabalho como resultante da interação entre condições subjetivas (dos sujeitos) e objetivas (da realidade de trabalho)” (AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014, p.38). Posto isto, em seguida, esses três campos serão detalhados por meio de uma revisão bibliográfica de maneira a apresentar como o trabalhador pode vivenciar o sofrimento e o prazer no trabalho.

4.1.1 Organização do trabalho

Ao basear-se nos princípios da administração científica do trabalho para aprimorar o processo produtivo, Taylor e Fayol popularizaram, assim, a Organização Científica do Trabalho (OCT). Inicialmente, essa política de administração foi implementada em fábricas, sendo difundida aos demais setores devido aos ganhos em escala observados pelos pioneiros em sua utilização (FACAS, 2013).

Segundo Facas (2013), os princípios e técnicas do taylorismo priorizavam o controle do processo de trabalho pelo dono da fábrica. Conseqüentemente, houve a fragmentação/simplificação das tarefas e a divisão entre gerência e operário. A tripla divisão da OCT- divisão do modo operatório, divisão entre órgãos de concepção intelectual e execução e divisão dos homens- tinha como objetivo controlar o corpo dos trabalhadores, dissociando-os de suas mentes, pois, ao eliminar sua subjetividade, as fábricas estariam racionalizando a produção (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Entretanto, tal dissociação do indivíduo de sua subjetividade não ocorre de maneira equânime para todos os colaboradores em uma organização. Isto é, em uma estrutura piramidal, quanto mais elevado o cargo, mais o trabalhador poderá utilizar de seu potencial intelectual para planejar, pensar, decidir e avaliar. Então, somente a alta direção teria a possibilidade de manifestar plenamente suas ideias e vontades, extraindo grande parte de sua individualidade (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). Seguindo esta lógica, a parte baixa da hierarquia deveria seguir estritamente

aquilo que lhe é imposto, pois desvios causados pela expressão de sua subjetividade gerariam obstáculos à produção.

Nesse contexto, Mendes (1995) assinala a evolução dos estudos da organização do trabalho pelos campos da psicopatologia e psicodinâmica do trabalho. Segundo a autora, desde os anos 70, a psicopatologia do trabalho vinha apontando as discrepâncias da rigidez e restrições impostas pelo taylorismo e fordismo em contraste com o funcionamento psíquico do indivíduo, “caracterizado pela liberdade de imaginação e expressão dos desejos inconscientes do trabalhador” (MENDES, 1995, p. 35). Em um segundo momento marcado pela psicodinâmica do trabalho, nos anos 90, percebe-se maior flexibilidade nas formas de organização do trabalho. Igualmente, pode-se notar uma maior abertura para o trabalhador desenvolver sua subjetividade e, assim, transformar o seu produto, o que, conseqüentemente, poderá trazer benefícios à sua saúde mental.

Da mesma forma, Lancman e Uchida (2003) sinalizam que não se trata de perguntar se a subjetividade é fundamental ou não em um determinado período histórico, visto que ela está sempre presente. Mas sim, de se questionar qual lugar que ela ocupa e que importância ela tem em tal contexto. Pois, em um contexto regido pela OCT, a subjetividade dos trabalhadores é vista com desconfiança, enquanto a dos dirigentes é valorizada.

Contudo, o contexto atual é outro, principalmente após a crise dos anos 70. Segundo Harvey (2000, p.140 *apud* LANCMAN; UCHIDA,2003 p.80), estaríamos em um período de acumulação flexível do capital, e não mais do fordismo-keynesiano, caracterizada pela hegemonia do capital industrial. Tal acumulação flexível “é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo (...) e se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”.

A discussão sobre o lugar que a subjetividade ocupa atualmente gera argumentações contrárias na literatura, sendo que autores favoráveis à flexibilização do trabalho defendem que não se deve tentar eliminar a subjetividade como ocorreu com o sistema taylorista. Com isso, se as empresas quiserem sobreviver atualmente, elas deveriam valorizar perfis psicológicos voltados à criatividade, interação interpessoal, liderança e inovação (LANCMAN; UCHIDA,2003).

Já Dejours (2008 *apud* AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014, p.36) argumenta contrariamente as novas organizações do trabalho trazidas pelo avanço

tecnológico. Segundo o autor, elas acentuaram as desigualdades e as injustiças sociais e trouxeram formas de sofrimento “qualitativamente mais complexas e sutis, sobretudo do ponto de vista psíquico”.

Para a psicodinâmica do trabalho, o estudo da organização do trabalho é imprescindível para investigar os riscos psicossociais laborais. Por ser a dimensão que influencia a experiência do trabalhar, pode-se dizer que ela seria o “cenário” do trabalho. Assim, ela é o indutor do sofrimento no trabalho e das possibilidades de mediação de tais vivências. (FACAS, 2013). Dejours e Abdoucheli (1994, p.125) complementam essa interpretação ao apontarem a diferença da organização do trabalho para as condições de trabalho. “Se, por um lado, as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo, a organização do trabalho, por outro lado, atua no nível do funcionamento psíquico”.

Posto isto, a organização do trabalho pode ser dividida em dois diferentes âmbitos, “a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; e a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc.” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p.125). Para os autores, enquanto a divisão das tarefas e as atividades técnicas promovem o sentido do trabalho para o indivíduo, a divisão de homens promove as relações interpessoais e promove sentimentos como a confiança, a solidariedade, o amor e o ódio.

Do mesmo modo, Mendes (2008 *apud* FACAS, 2013), utiliza o conceito de aspecto técnico e o aspecto dinâmico da organização do trabalho. Segundo a autora, tais aspectos podem ser considerados da seguinte maneira

O aspecto técnico traduz-se na natureza das tarefas e do processo de trabalho, que inclui as normas, os controles, o tempo e o ritmo. O aspecto dinâmico, que nos interessa mais de perto, é resultante do jogo de forças entre os trabalhadores, voltado para definir e negociar regras, para criar um coletivo de trabalho responsável pelos modos de fazer o trabalho de um determinado grupo, que é, na essência, a gestão do trabalho (MENDES, 2008, p. 175 *apud* FACAS, 2013 p.37).

É importante apontar que, no olhar da psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho pode ser prescrita ou real. A primeira seria composta por regras e normas ligadas à lógica da produtividade, o que, por consequência, pode

estar desalinhada aos anseios dos indivíduos e das atividades reais do trabalho. Já a segunda estaria além do domínio técnico, evidenciando as situações imprevistas do cenário de trabalho. Logo, o real se aproxima do que de fato ocorre na organização, apresentando o fracasso da normatização frente a modificação contínua da realidade (FERREIRA, 2010).

Dessa forma, apesar de as prescrições serem necessárias para orientar a execução do trabalho e fundamentarem a relação sujeito-trabalhar, elas não são suficientes para dar conta do real do trabalho. Ao não conseguir antecipar imprevistos, falhas e problemas, a distância entre o prescrito e o real mobiliza o indivíduo e provoca o seu investimento subjetivo na atividade de trabalho. Tais desvios entre as prescrições e o real do trabalho pode ser fonte de sofrimento psíquico e doença, uma vez que o trabalhador vivencia o fracasso do que é submetido pelas prescrições. Ou pode ser fonte, também, de prazer e de saúde, quando o indivíduo consegue satisfazer seus anseios após um confronto bem-sucedido com as restrições e contradições presentes na organização do trabalho, transformando o seu sofrimento ao utilizar sua criatividade. (FACAS, 2013; FERREIRA; MENDES, 2001).

Percebe-se que algumas organizações são perigosas ao funcionamento psíquico do indivíduo, enquanto outras não. Nesse contexto Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p.104) apontam que

As primeiras [organizações] atacam e destroem o desejo dos trabalhadores. Elas provocam doenças mentais e físicas. Assim, num trabalho repetitivo sob pressão de tempos ou no trabalho por peças, não há, absolutamente, lugar para a atividade fantasiosa; ou as aptidões fantasiosas não são utilizadas e a via de descarga psíquica está fechada. A energia psíquica se acumula, se transformando em fonte de tensão e desprazer, até que aparecem a fadiga, depois a astenia e, a seguir, a patologia.

As segundas [organizações] são favoráveis à saúde. São aquelas que oferecem um campo de ação, um terreno onde o trabalhador concretiza suas aspirações, suas ideias, sua imaginação, seu desejo. Em geral, esta situação é possível, quando o trabalho é livremente escolhido e quando a organização do trabalho é suficientemente flexível, para que o trabalhador possa organizá-lo e adaptá-lo a seus desejos, às necessidades de seu corpo, às variações de seu estado de espírito.

Conclui-se, então, que a maneira como a organização do trabalho irá dispor as prescrições do trabalho e em que medida elas serão flexibilizadas à subjetividade do trabalhador, contribuirá fortemente para a vivência do sofrimento ou prazer pelo indivíduo.

4.1.2 Aspectos individuais para o sofrimento e prazer no trabalho

Ademais da organização do trabalho ser ou não mais ou menos flexível, a elaboração do sofrimento ou do prazer dependerá também da história de vida do indivíduo. Isto é, o funcionamento psíquico, do ponto de vista teórico, parte de um modelo de indivíduo que é único, sem outro igual, e que percebe a realidade e é capaz de alterá-la de maneira original (DEJOURS, 2004).

Como foi assinalado, não há neutralidade do trabalho na saúde mental, e o sofrimento é inerente ao ato de trabalhar, pois o sujeito irá vivenciar, de maneira afetiva, o fracasso do confronto entre o prescrito e o real, e a impossibilidade de se alcançar a perfeição (MOLINIER, 2004). Logo, uma vez que o indivíduo não consegue enxergar sentido no trabalho, ele encara o sofrimento e passa a buscar maneiras de enfrentá-lo em busca de manter a normalidade psíquica.

Essa forma de enfrentar o sofrimento é o objeto de análise para a psicodinâmica do trabalho. Pois, ao investigar as patologias referentes ao trabalho, Dejours esperava encontrar indivíduos que, quando submetidos a situações de trabalho adversas, estivessem fora de seu equilíbrio psíquico. Contudo, ele observou uma normalidade, que viria a se tornar um enigma e conseqüentemente atrair os estudos dele e de diversos autores que buscam entender as doenças laborais (MERLO, 2002). Nesse contexto, Dejours e Abdoucheli (1994, p.126) apontam que “o sofrimento será concebido como a vivência subjetiva intermediária entre a doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico”.

Lancman e Uchida (2003) corroboram com essa afirmação. Isto é, segundo os autores a normalidade pode, por um lado, refletir um equilíbrio saudável entre as pessoas. Ou por outro lado, pode refletir um equilíbrio precário entre as forças desestabilizadoras dos indivíduos e a luta deles e dos grupos para se manterem produtivos mesmo que o sofrimento esteja se expandindo para os diversos âmbitos de suas vidas.

Augusto, Freitas e Mendes (2014) ainda completam que o sofrimento pode constituir um indicador de saúde. Nesse contexto, é importante perceber

indícios de quais sofrimentos (Quadro 1) o indivíduo pode estar vivenciando no trabalho, de modo a refletir os impactos em sua saúde mental e física.

Quadro 1: Indicadores de sofrimento no trabalho

<ul style="list-style-type: none"> - Medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho. - Medo moral, que significa o medo do julgamento dos outros e de não suportar a situação de pressão e adversidade na qual realiza a tarefa. - Tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas. - Sobrecarga do trabalho, gerando a impressão de que não vai dar conta das responsabilidades. - Ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta de referência da realidade. - Ambivalência entre segurança, rentabilidade e qualidade. - Conflitos entre valores individuais e organizacionais. - Incertezas sobre o futuro da organização e seu próprio futuro. - Perda do sentido do trabalho a partir da não-compreensão da lógica das decisões, levando à desprofissionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dúvidas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho. - Sentimento de injustiça, reflexo da ingratidão da empresa e das recompensas sem considerar as competências. - Falta de reconhecimento retratada na ausência de retribuição financeira ou moral e do não-reconhecimento do mérito pessoal. - Dificuldade de poder dar sua contribuição à sociedade, gerando um sentimento de inatividade, de inutilidade e de depreciação da sua identidade profissional. - Falta de confiança, que produz a negação dos problemas, manifestada em um sentimento de desordem, de culpabilidade, de vergonha e de fatalidade para lidar com as situações de trabalho.
---	--

Fonte: Jayet, 1994; adaptado por Ferreira; Mendes, 2001, p.96

Além de representar a vivência de afetos dolorosos, o sofrimento pode motivar o sujeito a lutar contra aquilo que lhe faz sofrer em determinado contexto de trabalho, empregando estratégias de mediação para isso.

Uma estratégia de mediação ocorre quando o trabalhador tem a possibilidade de usar sua criatividade e seu conhecimento para acrescentar à organização do trabalho e, conseqüentemente, ser reconhecido por isso, esse processo passa a ser conhecido na psicodinâmica como sofrimento criativo. Essa mobilização permite que o indivíduo ressignifique o sofrimento em algo benéfico, que faça sentido para ele e contribua para a organização do trabalho, tornando possível a vivência do prazer. Contudo, como já foi apontado, esse processo depende de alguma flexibilidade da organização do trabalho (FACAS, 2013).

O sofrimento criativo não é sinônimo de prazer, pois, antes da vivência deste ser possível, é necessário o processo de sublimação, conceito proveniente da

psicanálise. É o processo no qual as pulsões parciais¹, que possuem satisfação originalmente de origem sexual, são realocadas em atividades socialmente valorizadas. Logo, tais pulsões que deveriam ser direcionadas às relações sexuais são redirecionadas ao trabalho. Contudo, previamente deve haver uma dessexualização e, também, uma atividade socialmente valorizada para substituir o destino das pulsões (MERLO, 2002).

Segundo Mendes (1995), para que processo de sublimação seja bem-sucedido, são necessárias condições individuais e coletivas. No âmbito individual deve ocorrer o processo de ressonância simbólica e no âmbito coletivo a validação social.

A ressonância simbólica ocorre quando há uma compatibilização entre as representações simbólicas do sujeito, seus investimentos pulsionais e a realidade de trabalho. A ressonância simbólica articula o teatro privado da história singular do sujeito ao teatro atual e público do trabalho, abrindo assim uma problemática socialmente referenciada da sublimação e do prazer no trabalho (MENDES, 1995, p.36).

A autora ainda assinala que esse processo exige que o trabalhador enxergue sentido na atividade que realiza, pois assim haverá uma reconciliação entre o inconsciente do sujeito e os objetivos da produção.

Nesse contexto, Lancman e Uchida (2003, p.85) explicam o conceito de ressonância simbólica da seguinte maneira

[...]A criança, inicialmente, é susceptível à angústia dos pais, principalmente aquela com a qual os pais têm dificuldades de lidar. Ao vivenciá-la passa a senti-la como se fosse sua, pois nesse momento de sua vida não tem condições de distinguir o que é seu e o que é dos seus pais. Quando adquire a capacidade de falar, tenta expressar essa angústia para poder elaborá-la, mas infelizmente não encontra espaço psíquico propício nos pais, pois estes não têm condições de ajudá-la na medida em que a criança recoloca em cena aquilo que os fez sofrer. Essa angústia não elaborada vai adquirir uma característica enigmática e será origem de uma curiosidade jamais satisfeita, de um desejo de saber e compreender que periodicamente será repostos pelas situações conjunturais, ou seja, estas funcionarão como fatores desencadeantes da primitiva curiosidade. Ao mesmo tempo, irá constituir-se como zona de fragilidade psíquica do sujeito, uma face obscura e para sempre desconhecida. Um dos espaços sociais privilegiados em que a criança, ao se tornar adulto, vai repor essa angústia é o trabalho. Nesse locus procurará, indiretamente, elaborar esse sofrimento primitivo e, a cada

¹ “A pulsão sexual, diferentemente do instinto sexual, não se limita às atividades repertoriadas da sexualidade biológica, mas constitui o fator primordial que impulsiona toda a série de manifestações psíquicas, estando, portanto, no fundamento do aparelho psíquico e de seu funcionamento” (NETTO; CARDOSO, 2012, p.530).

enigma do trabalho que resolver, sentirá que se fortalece psiquicamente e a zona de obscuridade diminuirá um pouco. Dejours chamará de ressonância simbólica a essa complexa relação entre o mundo psíquico e o mundo do trabalho.

Uma vez que ocorre a ressonância simbólica entre o trabalho e o sofrimento psíquico, o indivíduo não precisa se afastar de sua subjetividade. Com isso, sua história de vida singular confere originalidade ao trabalho realizado, permitindo a possibilidade de criação e transformação de seu produto. Esse processo transformador permite a elaboração do sofrimento em prazer, o que promoverá o bem-estar e a saúde mental do trabalhador, visto a importância do prazer como um dos elementos constituintes da estruturação psíquica (FERREIRA, 2010; FERREIRA; MENDES, 2001).

4.2 A importância das relações sociais no trabalho para a elaboração do sofrimento em prazer

Como foi apontado no último tópico, a organização do trabalho pode ser dividida em duas esferas, sendo uma delas a divisão do trabalho e a outra a divisão dos homens. A divisão dos homens tem o objetivo de garantir a divisão de tarefas que são representadas pelas hierarquias, controles e divisão de responsabilidades (DEJOURS, 1993).

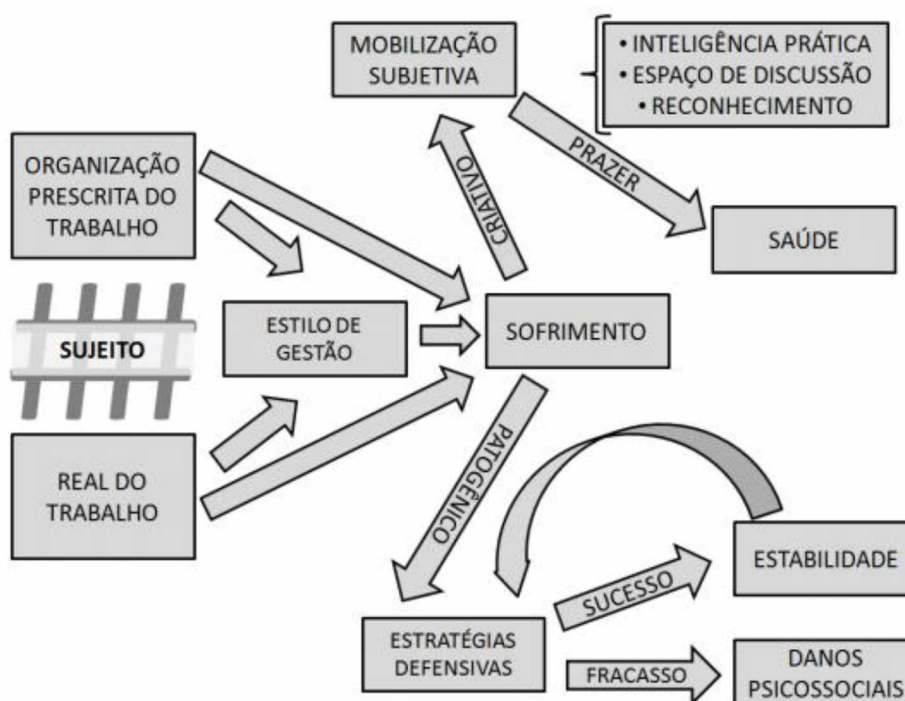
Percebe-se que o trabalho não é apenas uma atividade. Isto é, ele requer que o sujeito desenvolva sua subjetividade em um mundo humano caracterizado por “relações de desigualdade, de poder e de dominação”. Logo, trabalhar envolve luta e dominação em um contexto de hierarquia e ordem, tornando-o, também, uma relação social. Quando a psicodinâmica do trabalho desenvolve o conceito de real do trabalho, não é uma referência apenas à experiência do indivíduo com a parte técnica laboral, mas, também, a sua resistência a ser dominado. (DEJOURS, 2004, p.31).

Nesse contexto, Ferreira e Mendes (2003 *apud* AUGUSTO; FERREIRA; MENDES, 2014, p.40) escrevem que os elementos que expressam as relações interpessoais presentes no cenário de trabalho são

a) interações hierárquicas: chefias superiores; b) interações coletivas intra e intergrupos: membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho; c) interações externas: usuários, consumidores, representantes institucionais.

Ao constatar que o trabalho é, também, uma relação social, pode-se afirmar que é somente através da vivência coletiva do trabalho que o sujeito pode lançar mão de sua subjetividade e transformar o sofrimento causado pelas prescrições do trabalho de maneira criativa, vivenciando o prazer.

Figura 1: Proposta gráfica do modelo teórico de gestão dos riscos psicossociais



Fonte: FACAS, 2013, p. 96

Para o êxito desse processo, a mobilização subjetiva é uma etapa fundamental (FIGURA 1), sendo ela “o processo por meio do qual os trabalhadores se engajam na dinâmica de construção de evolução da organização do trabalho” (FACAS, 2013, p.82). Portanto, o indivíduo mobilizado é um dos pilares no processo de gestão coletiva da organização do trabalho, visto que evita o uso de mecanismos de defesa ou a ocorrência de desequilíbrios psíquicos. Outra característica dessa mobilização é sua associação ao emprego da inteligência prática e do espaço público de discussões sobre o trabalho (MENDES, 1995).

A inteligência prática é um conceito utilizado na psicodinâmica do trabalho para se referir aos processos psíquicos utilizados pelo indivíduo para inventar, criar, imaginar e inovar, e ela “tem origem no corpo, nas percepções e na intuição

sensível” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p.131). É uma forma específica de inteligência que se caracteriza por ser transgressiva. Nesse caso, a transgressão seria a resposta à perversão dos modos de organização do trabalho, e ao transgredir as normas prescritas, o sujeito deixa de somente executar às ordens e passa a ser um ator ativo na organização. Para que ele possa obter prazer no resultado de sua ação, é necessário que haja um julgamento visível e explícito por seus pares, que possuem conhecimento do real do trabalho (FACAS, 2013).

Já o espaço público de discussão é o lugar em que as opiniões podem ser formuladas e explicitadas, reconhecendo o esforço do trabalhador, e conseqüentemente, possibilitando a formação de regras de ofício (ROSSI, 2008, *apud* FACAS, 2013).

Segundo Dejours, (2004, p.32) as regras de ofício “consistem no estabelecimento de acordos entre os membros do coletivo a respeito das maneiras de trabalhar”. Uma vez que os trabalhadores não podem produzir de forma individualizada, Dejours aponta que é necessária uma coordenação de suas inteligências. Assim, as regras de ofício se formam quando a coordenação das inteligências dos trabalhadores é bem-sucedida. Contudo, o sucesso dessa coordenação é desafiador para as equipes, devido à tradição da OCT de divisão social e técnica do trabalho. Logo, para alcançar seu êxito, os trabalhadores têm de cooperar de maneira efetiva para suprimir a lacuna deixada pela organização do trabalho prescrita.

Dessa maneira, pode-se dizer que a cooperação se viabiliza pelo espaço público de discussão que é construído pelos trabalhadores. É justamente a possibilidade de compartilhar experiências e renunciar a uma parte do potencial subjetivo individual, em favor do viver junto e da cooperação, que efetiva a coordenação das inteligências, proporcionando o enfrentamento do sofrimento gerado pela organização do trabalho. (DEJOURS, 2004; AUGUSTO; FERREIRA; MENDES, 2014).

Para que haja o emprego da inteligência prática e do espaço público de discussões pelos trabalhadores, permitindo que eles se mobilizem subjetivamente, é fundamental que ocorra a dinâmica de contribuição-retribuição simbólica. Tal dinâmica, presume o reconhecimento da competência do trabalhador pelos pares e pela hierarquia. Isto é, Mendes (1995) assinala que a contribuição do trabalhador é inerente ao ato de transgredir as prescrições que, por meio de sua subjetividade,

acrescenta a sua originalidade à organização do trabalho. Com isso, há uma retribuição simbólica por meio do reconhecimento, permitindo a construção da identidade social e de realização de si mesmo.

O reconhecimento do trabalho é um conceito chave na psicodinâmica do trabalho, sendo um dos principais fatores que permitem a elaboração do sofrimento criativo e a vivência do prazer. Segundo Dejours (2012), o reconhecimento pode ocorrer por meio de julgamento de utilidade ou julgamento estético.

O julgamento de utilidade se refere a utilidade econômica, social ou técnica da contribuição dada pelo sujeito à organização do trabalho. Ele ocorre principalmente através da hierarquia, visto que quanto mais elevado é o posto organizacional maior sua discricionariedade para realizar julgamentos. Porém, também pode ocorrer por meio dos subordinados, devido à necessidade de cooperação no trabalho. Outra possibilidade, é ser proferido pelos clientes, usuários, e/ou beneficiários do produto (DEJOURS, 2012).

Nesse sentido, Castel (1995 *apud* DEJOURS, 2012) afirma que o julgamento de utilidade permite um status ao indivíduo tanto na organização em que trabalha quanto na sociedade. Assim, a distinção da atividade que o sujeito realiza como trabalho, e não um hobby, fornece não só um salário, como também direitos sociais.

Já o julgamento estético é feito pelos pares, e está relacionado principalmente à beleza do trabalho realizado. “Ele é enunciado sempre em termos estéticos: é um belo trabalho, é uma demonstração elegante, é uma bonita forma de fazer” (DEJOURS, 2012, p.368). Dejours (2012) ainda aponta que o reconhecimento estético está ligado, antes de tudo, às regras da arte e do ofício. Ou seja, o julgamento só pode ser feito por quem conhece tais regras, e que deve referir-se ao trabalho e não à pessoa, para permitir a construção da identidade. Uma vez que o julgamento é realizado diretamente à pessoa, a relação encontra-se erotizada, já que o reconhecimento não passa mais pelo trabalho (MERLO, 2002).

Um outro lado do julgamento de beleza, e o mais precioso, se refere ao julgamento de originalidade. Ele se dá quando o trabalho não é igual a qualquer outro. Por fim, conclui-se que o julgamento de beleza permite que o trabalhador vivencie a sensação de pertencimento a uma equipe, a um coletivo e a uma comunidade profissional. Merlo (2002, p.134) diz ainda que “é ele que vai abrir um

espaço ao individual, ou seja, permitir a cada um fazer parte do coletivo, conservando alguma coisa a mais, uma característica particular”.

Visto a importância da cooperação e do reconhecimento no ambiente de trabalho, Dejours (2012) passa a analisar o mal-estar na cultura da organização do trabalho, da gestão e da administração após a virada neoliberal. As crescentes transformações das relações produtivas nas últimas décadas têm sacrificado a subjetividade em nome da rentabilidade, por meio da avaliação individualizada e quantitativa do desempenho.

Segundo Dejours (2004), a avaliação objetiva e quantitativa funciona como um meio de intimidação e de dominação. Pois, como foi assinalado anteriormente, o ato de trabalhar revela a subjetividade do indivíduo que, assim, consegue contribuir à organização do trabalho real. Logo, ao tentar provar a contribuição do sujeito reduzindo o trabalho a números, provoca-se equívocos e injustiças ao trabalhador.

Outro ponto é a individualização gerada pela concorrência generalizada entre os trabalhadores, entre as equipes e entre os serviços. Segundo Dejours (2004,p.34)

[...]. Os contratos de objetivos, a avaliação individualizada do desempenho, a concorrência entre os agentes e a precarização das formas de emprego, conduzem ao desenvolvimento de condutas desleais entre pares e à ruína das solidariedades. O resultado destas práticas gerenciais é o isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto. [...]

No âmbito do teletrabalho, a modalidade delimitada por este estudo, Silva (2018) assinala que o fato de os membros das equipes estarem isolados durante o exercício do trabalho remoto pode acarretar no desenvolvimento de métodos de avaliação estritamente quantitativos, prejudicando a dinâmica de contribuição-retribuição no trabalho e ,consequentemente, enfraquecendo o reconhecimento dos pares e da hierarquia.

Conclui-se que a resignificação do sofrimento passa pela valorização do esforço investido no trabalho. Isso gera sentido a vivência do trabalho para o sujeito, permitindo o encontro de suas expectativas à sua realização profissional. Dessa forma, o valor da retribuição simbólica dado pelo reconhecimento pode transformar o sofrimento em prazer. Contudo, caso o reconhecimento não ocorra, o indivíduo deverá adotar outras estratégias para manter seu equilíbrio psíquico (FACAS, 2013).

Como pode-se observar na Figura 1, uma vez que a sublimação e a mobilização subjetiva do trabalhador fracassam, inviabilizando a conclusão do sofrimento criativo e com isso a vivência do prazer, o sujeito irá desenvolver o sofrimento patogênico. Segundo Mendes (2007 *apud* FERREIRA, 2010) o sofrimento patogênico surge quando a rigidez da organização do trabalho não permite a exteriorização da subjetividade dos trabalhadores, tornando necessária a utilização de estratégias defensivas para manter a normalidade.

Então, os trabalhadores buscam se proteger e se defender utilizando mecanismos de defesa quando trabalham isolados, ou de estratégias coletivas de defesa quando o trabalho é em equipe. A diferença fundamental entre o mecanismo de defesa e a estratégia coletiva de defesa é que para haver o mecanismo não é necessário a presença física de outras pessoas, por ele estar interiorizado no indivíduo. Já as estratégias coletivas de defesa se sustentam por ser um consenso. Ou seja, é necessário que haja uma validação externa, e com isso as contribuições individuais a estas estratégias são coordenadas e unificadas, tornando-se regras defensivas. (LANCMAN; UCHIDA, 2003; DEJOURS; ABDOUCHELI; 1994).

As estratégias defensivas têm como objetivo modificar e minimizar a percepção da realidade que causa sofrimento ao trabalhador. Por não alterar a nocividade perpetuada pela realidade da organização do trabalho, a delimitação do processo é somente no campo mental. Uma vez que ocorre em um grupo, o indivíduo passa a ter maior estabilidade na luta contra o sofrimento, quando comparado aos mecanismos de defesa individuais (MENDES, 1995).

Essas estratégias surgem quando vários trabalhadores vivenciam individualmente o sofrimento e unem seus esforços para construir as regras defensivas frente a organização do trabalho. Quando radicalizadas, as estratégias coletivas de defesa “podem se tornar um conjunto de comportamentos valorizados pelo grupo de trabalhadores e considerados como uma norma de referência que não se discute e à qual se conforma sob a penalidade a ser marginalizado ou excluído” (FACAS, 2013, p.81).

Se por um lado as estratégias defensivas são essenciais para a adaptação dos trabalhadores às pressões que levam ao adoecimento mental, por outro lado elas promovem a estabilização do enfrentamento à organização do trabalho, gerando resistência a mudança. Quando as estratégias passam a ser um fim em si mesmas, gerando alienação, podem ser classificadas como ideologias

defensivas, e os trabalhadores tentam defendê-las de tudo que possam desestabilizá-las. Inclusive, os indivíduos podem começar a tratar o sofrimento como um enfraquecimento das estratégias defensivas e não mais como consequência do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Após o esgotamento de todos os recursos de mediação por parte do trabalhador, o sofrimento patogênico “começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p.133). Segundo Oliveira (2003 *apud* FACAS 2013), nesse estado o sujeito vivencia um sentimento de incapacidade e inutilidade, as vezes desqualificado, o que pode ocasionar uma depressão manifestada por meio do cansaço. Assim, o trabalhador não enxerga opções para adaptar seus anseios à organização do trabalho, o que destrói sua integridade devido à perda de sua capacidade de desenvolvimento criativo e intelectual.

Outras manifestações de patologias mentais ocasionadas pelo sofrimento patogênico são o estresse ocupacional e a síndrome de *Burnout* (PASCHOAL & TAMAYO, 2004 *apud* PÉREZ-NEBRA; CARLOTTO; STICCA, 2020). Segundo Paschoal e Tamayo (2004 *apud* Pérez-Nebra; Carlotto; Sticca, 2020) o estresse ocupacional seria um processo em que o indivíduo percebe as demandas do trabalho como estressoras, forçando-o a exceder sua habilidade de enfrentamento, o que gera reações negativas. Já a síndrome de *Burnout* seria uma resposta crônica aos estressores psicossociais, caracterizada por falta de energia e sensação de esgotamento.

4.2.1 Saúde mental e bem-estar psíquico

Nesse momento, é importante trazer algumas abordagens de saúde mental ou bem-estar psíquico, visto que seus conceitos nem sempre são harmônicas pelos domínios das ciências biológicas, da psicologia e de outras ciências humanas. Uma das vertentes de perspectiva da saúde mental é herdada da medicina, e a trata como um “ideal” a ser alcançado, em que num extremo estaria a doença e noutro extremo a saúde. Nessa escala, a saúde seria um objetivo utópico, pois é inatingível, porém serve para circunscrição teórica (FERREIRA; FALCÃO, 2020).

É possível observar essa perspectiva por meio da definição saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS), "a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não consiste, somente, em uma ausência de doença ou enfermidade" (WHO, 1948). Dejours, Dessors e Desrioux (1993) interpretam essa definição da mesma maneira que Ferreira e Falcão (2020). Ou seja, visto que um estado de completo bem-estar físico não existe, a saúde não seria um estado, mas um objetivo a ser alcançado, o que permite a realização de ações de prevenção em busca da saúde. Esse ponto de vista aponta uma instabilidade na busca pela saúde, herdando o conceito fisiológico de que o organismo nunca está estável, isto é, está sempre em constante mudança.

Outra conceituação que Dejours, Dessors e Desrioux (1993) trazem a respeito de saúde mental seria a existência de esperança, das metas e dos objetivos, os quais evidenciam o desejo. Pois, o que impulsiona as pessoas é o desejo e não só as satisfações. Logo, a depressão seria a ausência do desejo, uma situação perigosa ao funcionamento psíquico e também ao corpo. Tal interpretação compactua com Canguilhem (FERREIRA; FALCÃO, 2020, p.29), que define a saúde mental como "uma condição que habilite o indivíduo a dispor de capacidade para gerar novas normas de funcionamento, de inovar face aos desafios da vida, de dispor de possibilidades para a diversidade e para a novidade".

A concepção de saúde para Dejours 1986 (*apud* FACAS 2013, p.78) ainda engloba os conceitos de bem-estar físico, psíquico e social. Uma vez que o indivíduo conseguisse traçar um caminho original em direção a essas três dimensões, ele poderia se considerar saudável.

o bem-estar físico estaria relacionado à liberdade de regular as variações que aparecem no estado do organismo - cansaço, sono, fome, vontade de dormir. Trata-se da liberdade de adaptação, de dar ao corpo a possibilidade de repousar, de comer, de dormir; o bem-estar psíquico seria a liberdade que é "deixada ao desejo de cada um na organização da sua vida" (p. 11); e o bem-estar social relaciona-se à liberdade de se agir individual e coletivamente sobre a organização do trabalho.

Uma última abordagem a respeito de saúde mental pode ser encontrada nos estudos de Rydd e Keyes (1995 *apud* PÉREZ-NEBRA; CARLOTTO; STICCA,

2020, p. 2) , que trazem uma definição diferente para bem-estar psicológico. Segundo os autores, este se refere ao

Funcionamento psicológico positivo que revela nossa capacidade para enfrentar os desafios da vida. Constitui-se de seis dimensões: 1) autoaceitação (possuir uma atitude positiva em relação a si mesmo e aceitar múltiplos aspectos de sua personalidade) ; 2) relação positiva com os outros (cultivar relações de confiança, afeto e empatia); 3) autonomia (capacidade de tomar decisões sobre o que fazer); 4) controle do ambiente (perceber-se capaz de controlar e dominar o seu entorno); 5) propósito na vida (sentir-se capaz de definir objetivos e metas pessoais associadas ao sentimento de que a vida tem um significado); e 6) crescimento pessoal (perceber-se em contínuo processo de crescimento e aperfeiçoamento nas diferentes etapa da vida)

Nesse tópico pode-se observar a importância da subjetividade do sujeito no confronto do trabalhador com as prescrições da organização do trabalho. E como ele pode enfrentar o sofrimento inerente ao trabalho por meio de mecanismos individuais de defesa ou estratégias coletivas de defesa, que irão proporcionar a “normalidade” ao indivíduo e conseqüentemente a manutenção de sua produção. Contudo, por meio de tais recursos ele irá evitar e elaboração do sofrimento em prazer, e, com isso, alcançar um estado de bem-estar psíquico.

Essa transformação do sofrimento acontece quando há espaço para a sublimação e a ressonância simbólica, havendo possibilidade do emprego de recursos criativos e originais do indivíduo. Por fim, quando o indivíduo obtém o reconhecimento hierárquico e de seus pares acerca de seu trabalho, ele passa a enxergar sentido nas tarefas que realiza e nutre o sentimento de pertencimento a uma equipe. Esses fatores possibilitarão que ele elabore o seu sofrimento criativo, e possa, assim, vivenciar o prazer no ambiente de trabalho.

4.3 Condições de trabalho

Segundo Velásquez (2001 *apud* CASTRO; PADILLA; RAMÍREZ, 2009), as condições de trabalho são determinantes para se analisar o ambiente laboral e perceber possíveis deficiências que possam influenciar negativamente na satisfação do trabalho. Nesse sentido, Castro, Padilla e Ramírez (2009) assinalam que as condições de trabalho se referem às características que envolvem a realização do trabalho e integram os seguintes aspectos: salário (adequação de acordo com os

gastos e a forma de pagamento); tempo de trabalho (horário de trabalho, tempo de descanso); benefícios (férias, transporte, uniforme, serviços médicos); oportunidades de desenvolvimento; segurança e limpeza; bem-estar físico; incentivos; e carga de trabalho.

Para Dejours (1993), o conceito de "condições de trabalho" é entendido pelo o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, etc.), o ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças, etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança e as características relacionadas ao trabalho que possibilitam uma condição digna para a execução das tarefas.

Já para Ferreira e Mendes (2003 *apud* AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014, p.38) as condições de trabalho caracterizam a infraestrutura, apoio e práticas administrativas e são representadas pelos elementos:

a) ambiente físico: sinalização, espaço, ar, luz, temperatura, som; b) instrumentos: ferramentas, máquinas, documentação; c) equipamentos: materiais arquitetônicos, aparelhagem, mobiliário; d) matéria-prima: objetos materiais/simbólicos; e) suporte organizacional: remuneração, desenvolvimento de pessoal e benefícios.

Castillo e Villena (1998 *apud* MAURO *et al*, 2010, p.14) assinalam que as condições de trabalho são

um conjunto de elementos e circunstâncias de caráter material, psíquico, biológico e social que, influenciados e determinados por vários fatores de ordem econômica, técnica e organizacional, se inter-relacionam e interatuam, constituindo o meio e a forma em que se desenvolve a atividade laboral.

Analisando especificamente o caso do trabalho remoto, foco deste trabalho, Steil e Barcia (2001) enfatizam a importância de o teletrabalhador potencial, possuir um local adequado para a execução do trabalho, além da adaptação das atividades domésticas para que não haja uma sobreposição das tarefas, o que poderá interferir nas atividades profissionais. Segundos os autores, esse é um desafio, visto que as residências, em geral, não são planejadas para atenderem objetivos profissionais. Um local de trabalho ideal ao teletrabalhador

deveria ser exclusivo para esse fim, ou seja, um escritório afastado das partes mais movimentadas da casa e com isolamento acústico.

Além disso, as organizações devem se atentar as condições ergonômicas do espaço do teletrabalhador. Além de orientar teletrabalhador, as organizações devem prover os recursos necessários. Pois, caso o colaborador esteja em condições inadequadas, a organização pode ser responsabilizada por possíveis acidentes laborais ou doenças desenvolvidas em escritórios domiciliares ergonomicamente inadequados (STEIL; BARCIA, 2001).

Como condições ergonômicas, Oliveira (1996) utiliza a contribuição da ergonomia clássica, que está centrada na otimização do posto de trabalho. Assim, deve haver a avaliação física do local de trabalho do teletrabalhador; dos equipamentos (mesa, cadeira, apoio para os pés, computador); da arquitetura do espaço, a melhor localização para o seu posto, a iluminação, a regulação térmica, além de considerar outros membros da residência.

Verifica-se que a organização deve estar atenta ao espaço de trabalho do colaborador para selecioná-lo como um teletrabalhador. Contudo, a imprevisibilidade da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 fez com que milhões de trabalhadores brasileiros tivessem que trabalhar em casa, sem um planejamento prévio, o que pode ter causado consequências graves à sua saúde física e psíquica.

5 METODOLOGIA

Pretende-se, por meio deste capítulo, apresentar o tipo de pesquisa em que se classifica o estudo, no que se refere a sua forma de abordagem, aos seus objetivos e aos seus procedimentos técnicos. Ou seja, este tópico explicita o caminho metodológico que norteia o estudo a fim de se cumprir com o objetivo geral dessa pesquisa.

Para analisar o impacto do teletrabalho em regime especial na saúde mental, segundo a percepção dos servidores da Seplag/MG, foi realizada uma pesquisa descritiva. Foram levantados os espectros de opiniões, atitudes e crenças dos servidores em regime de teletrabalho, naquilo que tangencia suas vivências no trabalho. Portanto, foram expostas as características de determinada população ou fenômeno.

Quanto a abordagem metodológica, ela tem um caráter qualitativo, visto que objetivou-se avaliar o impacto do teletrabalho na saúde mental. O estudo não estará preocupado com variáveis quantitativas, mas sim com a compreensão e com o aprofundamento de percepções individuais de servidores inseridos em uma organização.

Nesse contexto, após analisar os estudos difundidos por Dejours acerca da psicodinâmica do trabalho, percebe-se a importância em considerar a subjetividade do indivíduo no estudo de seu estado psíquico. Ou seja, a maneira como o indivíduo percebe o trabalho e como este pode se tornar fonte de prazer ou sofrimento, está fundamentalmente ligado à sua história de vida. Assim, é fundamental adotar um método de pesquisa qualitativo, que seja capaz de incluir a percepção subjetiva do trabalhador.

No que tange aos procedimentos técnicos para a coleta de dados, foi utilizada, em um primeiro momento a pesquisa bibliográfica. Sua aplicação se deu em vista da necessidade de uma revisão teórica dos conceitos utilizados neste trabalho, que serviram tanto para a construção do roteiro da pesquisa quanto para a análise dos resultados obtidos.

Para isso, utilizou-se como base trabalhos publicados em livros, revistas, periódicos e outros, além de conteúdos científicos sobre o tema em saúde mental no trabalho.

No que se refere ao teletrabalho, preocupou-se em apontar aspectos importantes para sua implementação em uma organização, bem como as vantagens e desvantagens provenientes desse regime. Ademais, foram levantados casos de organizações públicas brasileiras que adotaram o teletrabalho, além de como ocorreu essa transição no Poder Executivo mineiro, em virtude do estado de calamidade pública.

No que tange à psicodinâmica do trabalho, apresentou-se os conceitos de organização do trabalho, relações socioprofissionais e condições do trabalho. Durante o desenvolvimento dos capítulos, ressaltou-se a dinâmica de prazer e sofrimento proporcionado pelo trabalho, além de como o indivíduo pode reagir a tais fatores, por meio da ressignificação ou da adoção de estratégias defensivas.

Em relação à coleta de dados, optou-se por realizar entrevistas individuais semiestruturadas com os servidores da Seplag/MG, as quais, em virtude da pandemia de Covid-19, foram realizadas por meio de videochamadas. Foi adotado este modelo de entrevista por permitir maior flexibilidade ao identificar as percepções dos servidores a respeito das condições as quais estão expostos.

Pois, ao herdar alguns conceitos da psicanálise, a psicodinâmica do trabalho privilegia a fala em suas investigações. Na perspectiva de que falar e ser ouvido é o modo mais poderoso de refletir sobre a própria experiência. Assim, somente a enunciação da experiência permite sua elaboração (FERREIRA, 2010). Por fim, Dejours (2004) aponta que a palavra faz nascer o que não existia antes de ser pronunciada.

A elaboração do roteiro (Apêndice A) está alinhado com as categorias abordadas no referencial teórico deste estudo. E se justifica por sua capacidade de captar como a organização do trabalho e as relações socioprofissionais estão ocorrendo em um contexto de regime de teletrabalho compulsório. Além da maneira como isso pode influenciar na obtenção de prazer ou sofrimento do indivíduo por meio das atividades que exerce no trabalho remoto.

Não obstante, buscou-se perceber o ambiente de teletrabalho do servidor, se está adequado ao exercício laboral e qual a responsabilidade dessas condições de trabalho na qualidade de vida e nas percepções subjetivas do indivíduo. A elaboração desses três eixos também foi pautada na literatura referente ao teletrabalho, pois questionou-se pontos como a produtividade e o volume de trabalho

do servidor, a comunicação com sua equipe, deslocamento casa-trabalho e o isolamento.

No âmbito do isolamento, separou-se um tópico exclusivamente para esse eixo, visto a dimensão do isolamento social na percepção do indivíduo frente ao teletrabalho nas condições atuais. Assim, questionou-se como os servidores lidaram com a pandemia de Covid-19, quais eram seus hobbies nesse período e sua percepção acerca de como ocorreu a transição e como imaginam que deveria ocorrer em um outro contexto.

A pesquisa envolveu 7 servidores alocados na Seplag/MG e eles foram escolhidos pelo critério de acessibilidade. Assim, os convites foram realizados por meio de mensagens via redes sociais e *e-mails* institucionais. As entrevistas ocorreram entre os dias 26 de outubro de 2020 e 10 de novembro de 2020 e todas elas foram gravadas, com a devida permissão dos servidores (Apêndice B), e integralmente transcritas.

Para se analisar os dados, foi adotado a análise de conteúdo categorial de Bardin (2006), priorizando os aspectos reais e simbólicos da interação do sujeito com o seu contexto de trabalho. Após a realização das entrevistas e transcrição das informações, os temas com maior ocorrência nos discursos foram agrupados em categorias. Em seguida, essas categorias foram reagrupadas em novas quatro categorias: organização do trabalho, relações de trabalho, condições de trabalho e teletrabalho em isolamento social.

Buscou-se ainda uma articulação dessas categorias com o esboço teórico do presente trabalho, de forma a aprimorar a compreensão e interpretação da realidade pesquisada, e desenvolver novas reflexões para a relação do trabalho com a saúde mental no ambiente estudado.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta, em um primeiro momento, o perfil dos entrevistados. Em seguida apresenta e analisa os resultados das entrevistas e das observações realizadas. Após a transcrição integral e literal de todas as entrevistas, as respostas foram divididas de acordo com os eixos temáticos definidos a *priori* pelo roteiro.

Posteriormente, aprofundou-se a análise ao reagrupar os trechos das entrevistas de acordo com a abordagem temática, visto que os servidores, diversas vezes, associavam a resposta referente a pergunta realizada a outros temas que consideravam relevantes naquele momento. Portanto, cada uma das três primeiras grandes categorias (organização do trabalho, relações socioprofissionais e condições de trabalho) foram divididas em duas subcategorias, pelo critério de aproximação temática.

Por fim, após a classificação dos eixos temáticos, utilizou-se o referencial teórico deste estudo para compreender de que forma os indivíduos podem estar vivenciando o sofrimento e o prazer no regime especial de teletrabalho.

6.1 Perfil dos entrevistados

Nesta seção são apresentadas informações úteis para a análise da percepção dos servidores em teletrabalho. Os sete servidores foram escolhidos pelo critério de acessibilidade e seis deles integram a mesma subsecretaria. Contudo, todos eles são de áreas finalísticas distintas. Seis dos entrevistados estão alocados na Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG), enquanto um entrevistado está alocado em um edifício localizado na região central de Belo Horizonte. Além disso, cinco entrevistados são do gênero feminino e dois são do gênero masculino.

No que tange ao tempo dedicado ao serviço público, observa-se na Tabela 1 que 3 entrevistados estão entre 10 e 20 anos de serviço, constituindo a faixa de tempo com maior quantidade de servidores. Em seguida vem a faixa de 20 a 30 anos, com 2 entrevistados. Uma entrevistada possui mais de 30 anos de serviço público, e uma menos de um ano, sendo alocada durante o regime especial

de teletrabalho. Isso demonstra que a maioria (6) dos entrevistados tem uma boa vivência de serviço público.

Tabela1: Demonstrativo de servidores quanto ao tempo de serviço público

Tempo de Serviço	N	%
Menos de 1 ano	1	14,3
1 a 10 anos	0	0
10 a 20 anos	3	42,9
20 a 30 anos	2	28,6
Mais de 30 anos	1	14,3
Total	7	100

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao tempo de serviço em teletrabalho, a Tabela 2 mostra que 5 servidores estavam em regime remoto desde março de 2020, se enquadrando na faixa de 4 a 8 meses no momento em que foi realizada a entrevista. Um entrevistado trabalhou remotamente somente 2 semanas em julho, devido as especificidades de sua função. E uma entrevistada, alocada em julho, estava a 4 meses no regime de teletrabalho.

Esse dado mostra que, para todos os entrevistados, o teletrabalho pode ser considerado uma novidade, uma vez que os entrevistados com maior tempo neste tipo de atividade têm entre 4 a 8 meses de experiência.

Tabela 2: Demonstrativo de servidores quanto ao tempo de serviço em teletrabalho

Tempo de Serviço	N	%
Menos de 1 mês	1	14,3
1 a 4 meses	1	14,3
4 a 8 meses	5	71,4
Total	7	100

Fonte: dados da pesquisa

Já sobre a quantidade de pessoas que moram junto aos entrevistados, a maioria relatou morar com mais 2 pessoas. Enquanto isso, 2 servidores moram com

mais 3 pessoas, uma servidora mora com uma outra pessoa e uma servidora mora sozinha (TABELA 3).

Tabela 3: Demonstrativo de servidores quanto ao número de pessoas que vivem em sua residência

Número de moradores	N	%
1 Morador	1	14,3
2 moradores	1	14,3
3 moradores	3	42,9
4 moradores	2	28,6
Total	7	100

Fonte: dados da pesquisa

6.2 Organização do trabalho

Esta categoria contemplou, em um primeiro momento, as falas dos entrevistados relacionadas à transição para o regime de teletrabalho, bem como às adaptações que tiveram de ser realizadas em suas atividades e na forma de organização do seu trabalho. Isto é, como suas tarefas passaram a ser geridas, no âmbito divisão dos homens e das tarefas elucidada por Dejours. Em um segundo momento, foi analisado os relatos dos entrevistados acerca de sua produtividade e do volume de trabalho.

A percepção dos servidores acerca de como têm vivenciado a organização do trabalho foi analisada sob os conceitos da prescrição do trabalho e da organização do trabalho real e de que forma isso pode estar causando prazer ou sofrimento ao indivíduo. Da mesma forma, os resultados foram comparados ao referencial teórico referente ao teletrabalho, apresentado no início deste estudo.

6.2.1 “[...] ninguém conseguia entrar, as pessoas não conseguiam participar [...]”

Conforme pode ser observado no capítulo referente ao teletrabalho, o regime especial de teletrabalho na Seplag/MG foi adotado em caráter emergencial. Ou seja, não houve um intervalo de tempo satisfatório para a transição das

atividades realizadas pelas equipes. Com isso, os entrevistados citaram algumas dificuldades iniciais na organização das tarefas, principalmente no que se refere às tecnologias utilizadas.

Ferramentas de reunião, como o *Google Meet*, não eram amplamente usadas durante o regime presencial. Assim, alterar os formatos institucionais de apresentação e discussão, ao mesmo tempo em que se tinha de aprender as funções de um novo *software*, causou certa dificuldade no início.

Em julho “tava” sentindo que as reuniões eram um pouco demoradas, que você perdia o foco muito rápido, que a galera demorava, sei lá, não sabe apresentar uma tela, isso demorou um pouco. Mas agora as reuniões são bem rápidas, já consegue resolver “de cara”. Eu achei que isso foi interessante, mas eu percebi que em julho não era muito assim, até as pessoas se adaptarem as ferramentas que estavam usando. (ENTREVISTA 5)

Uma coisa que eu vejo que foi negativo, foi na questão da adaptação da tecnologia, que ficou tumultuado, mas isso já se resolveu. [...]. Porque é diferente uma pessoa que mexe no Whats App como tecnologia, “pra” uma pessoa que tem que construir uma reunião, que tem que fornecer dados na forma digital. (ENTREVISTA 6)

O relato da entrevista 1 mostra que além das dificuldades com a tecnologia, houve também uma necessidade de adaptação às novas formas de controle de trabalho, que são o relatório de atividades e o plano de trabalho.

No início houve um pouquinho de desencontro porque eu não conseguia cumprir os horários. Eu sempre trabalhava para além do horário, porque eu era bastante demandada pela minha equipe, porque a gente precisava ajustar como as coisas iam funcionar, a gente tinha que fazer um plano de trabalho, um relatório de trabalho que a gente não “tava” habituado. A gente tinha que fazer um relatório semanal e isso tomava muito tempo, que depois virou quinzenal, hoje ele é mensal, então as coisas foram evoluindo de acordo com a necessidade e também os ajustes que as coisas começaram a ter. (ENTREVISTA 1)

Contudo, ainda que houvesse um estranhamento inicial, os entrevistados relataram que após o período de adaptação, a gestão das atividades tornou-se ainda melhor que no regime presencial. Isso se deve, principalmente, a dois fatores: a grande disponibilidade das tecnologias de informação e comunicação existentes atualmente e à Administração Pública do Estado de Minas Gerais ter investido, em

anos anteriores, na digitalização e automatização de processos. Ou seja, sistemas eletrônicos como o SEI, o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Sisap) e o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (Sigplan), facilitaram a transição para o regime de trabalho remoto.

Outro ponto importante no que tange às ferramentas de computação, foi a disponibilização de acesso VPN² (Virtual Private Network) aos servidores. Com isso, eles conseguem acessar o conteúdo de suas máquinas da CAMG sem estar fisicamente lá.

Os mesmos sistemas são usados no regime de teletrabalho, o Sigplan, o Sisap[...] mesma coisa. [...] Consigo fazer tudo, assim o acesso VPN “pra” mim foi a coisa mais fantástica e hoje a gente trabalha com o SEI, então a gente não carrega processo, né?! Os processos estão conosco disponíveis desde 2017 no sistema, olha que maravilha! (ENTREVISTA 2)

Muitas coisas que a gente faz, que nós já fazemos, elas já têm uma dimensão online. Porque a troca de informações que a gente tem com as entidades consignatárias já se realiza online. Ou ele demandando no caso o email, que se utiliza muito, ou eles utilizando hoje pelo SEI, porque antes a gente tinha isso de uma forma física, então eles tinham que levar o documento lá e o protocolo eles mandavam isso fisicamente “pra” gente. Mas como o Estado já vinha modificando esse processo de protocolo, essa demanda está vindo assim [digital]. (ENTREVISTA 6)

Não existe papel na diretoria [...] depois do teletrabalho, nós conseguimos mudar esse processo e ele agora é todo digital via SEI. O SEI foi uma evolução, se não fosse ele a gente não teria conseguido com essa rapidez. Então assim, vem tudo pelo SEI e a gente trabalha pelo SEI, tem o click SEF, a ferramenta da fazenda que também é toda feita via sistema. Tudo virtual. Então, não teve prejuízo nenhum. Porque a gente não trabalha com papel. E agora o que tinha de papel se tornou digital. Então, essa ferramenta SEI foi, nossa, a melhor coisa do mundo. Nada melhor do que você não ter papel. Eu não preciso de mais nada, sabe? Nada. Só o computador na minha frente. (ENTREVISTA 1)

Entretanto, é importante considerar que não são todos os setores que possuíam 100% de seus arquivos sendo tramitados em ambiente eletrônico. Nos casos em que os servidores necessitavam de documentos físicos, o período em teletrabalho foi limitado, como no caso do entrevistado 7. Ou então, os servidores tinham de ir na CAMG para verificar as informações presentes no documento físico.

² Tradução: Rede Virtual Privada. Uma VPN permite acesso remoto a recursos de uma rede local, ainda que você não esteja fisicamente conectado nessa rede. Também serve para garantir proteção durante a troca de informações pela internet em redes públicas.

O que que acontece, no âmbito da PM a gente tem uma limitação gigantesca, entendeu? Porque as nossas bases de informação são todas em meio físico, estão constantes em prontuário médico, com a pandemia a gente praticamente teve que se virar nos 30 “pra” que pelo menos boa parte das atividades do setor pudesse ser feita em meio digital. (ENTREVISTA 7)

O que as vezes a gente precisa é de ir lá na cidade [CAMG]. Mas é uma vez ou outra, que ficou, por exemplo, pastas antigas “pra” a gente fazer uma nova publicação e a gente não tem os dados aqui, porque não foi possível a gente digitalizar tudo. (ENTREVISTA 4)

No âmbito da gestão, a utilização de ferramentas para a coordenação das atividades das equipes também foi citada como um fator que auxiliou no processo de transição das atividades. Além disso, o controle de tarefas utilizando o relatório de atividades e o plano de trabalho foi citado como algo positivo. É importante assinalar que tanto o relatório quanto o plano estão alinhados com um regime de teletrabalho eficiente, uma vez que a gestão não fica limitada a horas trabalhadas e sim às entregas realizadas (KOWALSKI; SWANSON, 2005).

Eu achei uma aqui o “Microsoft to do” e aí eu tô usando e “tô” gostando bastante. Uma outra coisa que ajudou também é esse relatório e o plano de trabalho. A gente conseguiu se organizar mais, a gente construiu uma planilha no Excel, que me fala, que me mostra todo o serviço que entrou, todas as demandas que entraram na diretoria, o prazo que cada uma tem “pra” ser feito. (ENTREVISTA 1)

A gente trabalha muito com cards no trello [...] (ENTREVISTA 5)

Por outro lado, a dinâmica de orientar as atividades dos servidores por meio do plano de trabalho e do relatório de atividades pode representar uma maneira de restringir a subjetividade do trabalhador. Pois, essa forma de organização do trabalho estaria se atendo à prescrição das tarefas demandadas pela alta gestão, além de priorizar uma avaliação quantitativa das entregas.

Ainda assim, a adaptação ao teletrabalho permitiu aos gestores inovarem nas maneiras de coordenar as equipes, empregando, o que Dejours (2004) denominou de inteligência prática. Isso pode ser uma consequência positiva da mudança de rotina, visto que possibilitou, em alguns casos, o emprego da subjetividade para ressignificar a relação das equipes com suas respectivas tarefas.

Conforme foi observado no referencial teórico, o emprego da subjetividade do trabalhador é uma fonte de prazer no trabalho, podendo levar a um bem-estar psíquico no trabalho.

Quem tinha habilidade de trabalhar no Excel, eu fiz tipo uma gincana, eu premiei com um dia de folga a pessoa que apresentasse planilha. Falei assim, quero a planilha que fale, que me conte, na hora que eu abra, com gráfico, com tudo. Aí eles fizeram lá entre eles, e uma lá saiu tão na frente que eles falaram assim “é você que vai fazer”. (ENTREVISTA 1)

6.2.2 “[...] nós ganhamos tempo”

No que tange a produtividade, todos os entrevistados relataram estarem mais produtivos durante o exercício de teletrabalho. Isso vai de encontro com as vantagens deste regime de trabalho citadas por Nohara *et al* (2010); Serra (1996); e Rocha e Amador (2018).

Um motivo apontado pelos entrevistados para o aumento da produtividade se refere a redução no tempo de deslocamento interno na CAMG. Isto é, as reuniões ou demandas que exigiam comunicação com outras áreas- as vezes havendo necessidade de ir em outro prédio-, além do deslocamento para almoço e lanche, tomavam muito tempo da jornada de trabalho.

Se você marca uma reunião de 14 as 15, ela é de 14 as 15. Não é de 14:30 as 15:45, que para, conversa, fulano não chega, teve um imprevisto, eu não tenho nem o tempo de deslocamento entre um prédio e outro. E na hora que minha chefe me liga eu “tô” aqui a postos, eu não “tô” ou almoçando na CAMG ou na copa buscando café, eu “tô” a postos. Nesse sentido eu acho que a produtividade melhora, a gente fica mais focado. (ENTREVISTA 2)

Foi muito interessante o fato de que a gente economiza tempo fazendo reunião sabe? Eu não gosto da Cidade Administrativa, porque lá você gasta muito tempo “pra” fazer coisas inúteis. Tipo, sair da sua bancada, alugar uma chave “pra” abrir uma porta, pra ligar o projetor, pra começar uma reunião, esperar todo mundo chegar e isso atrasa. Pode parecer que é uma coisa pequena, mas isso é muitas horas, muito tempo perdido. E agora a gente pode ligar “pra” uma pessoa que está em outra cidade, tipo a gente ta fazendo um projeto agora de visita virtual e a gente tem que conversar com gerente de outras unidades tipo Pato de Minas, Uberlândia, super longe, sabe? (ENTREVISTA 5)

Ademais, alguns entrevistados relataram um ganho de produtividade também devido a maior possibilidade de concentração quando comparado à CAMG. Pelo fato de os escritórios serem caracterizados por espaços abertos, as conversas simultâneas interferiam na realização das tarefas. Já em casa, uma vez que o local é silencioso, as entregas fluem mais rapidamente.

Eu nunca gostei da Cidade Administrativa, no sentido de que é tudo muito aberto. Mesmo que você tenta se concentrar, em algum momento você capta alguma conversa de colega, conversa interessante ou não. Alguma coisa você captava e você participava ou não, te irritava ou não, te tirava a atenção ou não. E isso é muito ruim, cansa mais a cabeça do que se você tiver um volume de trabalho maior, sabe? (ENTREVISTA 3)

“Pro” tipo de atividade que eu desenvolvo, estar em um ambiente reservado é melhor, porque eu consigo ter mais concentração, consigo ter uma capacidade de análise, o silêncio me ajuda nisso [...] O que me interfere são as pessoas falando. Que é o que acontece no trabalho presencial, as pessoas chegam no seu setor “pra” pedir informação ou até mesmo informação pro colega do lado. Cada hora que um entra você distrai “o que ta acontecendo? é comigo? ” Telefone toca, você é chamado no outro setor “pra” ajudar, “pra” resolver um problema. Então você para muitas vezes. (ENTREVISTA 7)

Outro fator bastante citado foi o ganho de tempo no deslocamento de casa para a CAMG. Segundo os servidores, a redução de até 3 a 4 horas por dia no tempo destinado ao trânsito, eles conseguiam converter parte do tempo para a realização de atividades do trabalho. Além disso, alguns servidores relataram que, por não haver o estresse de se realizar várias baldeações no transporte público para chegar ao local de trabalho, eles estavam mais dispostos para o trabalho, podendo, assim, produzir mais.

Eu mais feliz, eu mais animada, eu mais disposta, consigo render muito mais no trabalho, não fico tão irritada como se eu tivesse presencialmente, tendo que pegar transporte público que vai demorar 1 hora e meia “pra” chegar na minha casa, que eu fico em pé, caminhei, suada, esperando e agora eu não tenho mais esse stress. Eu converto esse tempo fazendo algo que eu quero “pra” mim mesma, e isso me deixa muito mais feliz, muito mais contente, eu consigo descontar isso no trabalho e ter uma produtividade melhor. (ENTREVISTA 5)

A maior disponibilidade de tempo também permitiu uma flexibilização dos horários pelos entrevistados. Assim, eles puderam se adaptar aos horários que consideravam ser mais produtivos ou trabalhar conforme a demanda. Tal flexibilização está associada ao conceito de autonomia no teletrabalho, conforme evidenciado por Rosenfield e Alves (2011) e pode ser bastante positiva para alguns e bastante negativa para outros, a depender do perfil do trabalhador. Logo, a flexibilização do horário de trabalho e, conseqüentemente, a autonomia no teletrabalho podem ser fonte de prazer ou sofrimento ao servidor.

A autonomia no teletrabalho, no caso dos servidores, ocorre na medida em que o teletrabalhador tem uma margem de negociação com o empregador a respeito de sua jornada de trabalho, da gestão de suas entregas, de suas metas e de sua qualificação em caráter continuado. Essa autonomia resulta em um “engajamento individualizante”, que “remete ao indivíduo como autor de seu próprio trabalho e gestor de seu próprio controle, comprometido com os resultados de sua atividade e responsável direto por eles”. (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 7).

Além disso, conforme assinalado previamente, as organizações do trabalho que são positivas para os indivíduos são as organizações que permitem o emprego de sua subjetividade, que demonstram flexibilidade frente aos desejos do trabalhador (DEJOURS; DESSORS; DESRIUAUX, 1993). Nesse contexto, quando há êxito no emprego da autonomia no teletrabalho e o trabalhador passa pelo processo de “engajamento individualizante”, o trabalho pode ajudar na promoção do bem-estar psíquico do indivíduo.

Outra coisa que eu também acho que é benéfico é que as vezes a gente tem alguma emergência durante o dia que a eu compenso anoite. É tranquilo compensar durante a noite, porque é mais silencioso, a casa não “tá” agitada. (ENTREVISTA 1)

Porque se eu tenho a possibilidade de flexibilizar o meu horário, eu posso começar a trabalhar um pouco mais tarde, eu também posso terminar mais tarde. Então eu vou flexibilizando meu dia conforme a demanda. Tem dia que é super apertado, mas tem dia que é super tranquilo. (ENTREVISTA 2)

Agora na questão do trabalho, eu posso adaptar o meu horário. Antes, por exemplo, o compromisso que eu tinha com o horário estabelecido, de fazer no horário certinho, hoje se eu não conseguir fazer dentro daquilo eu posso fazer mais tarde, entendeu? Eu sou melhor “pra” render no horário da tarde e da noite, de manhã eu sou um caos. E lá eu tenho que cumprir uma jornada, como fala, a

metade do meu dia era na parte da manhã, “pra” mim era difícil, entendeu? (ENTREVISTA 3)

Entretanto, uma vez que o indivíduo e a organização não estabelecem acordos para a jornada de teletrabalho, e a autonomia assume um papel negativo, o trabalhador pode apresentar dificuldades para gerir o seu tempo. Com isso, ele pode procrastinar nas suas entregas ou se tornar *workaholic* e trabalhar compulsivamente, afetando sua vida pessoal e seu bem-estar psíquico (STEIL; BARCIA, 2001).

Em teletrabalho isso é ainda mais preocupante, pois como Dejours (2008 *apud* AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014, p.36) aponta, as novas organizações do trabalho trazidas pelo avanço tecnológico apresentam formas de sofrimento “qualitativamente mais complexas e sutis, sobretudo do ponto de vista psíquico”.

No caso dos entrevistados, isso pode ser representado pela sensação de estar o tempo todo trabalhando, ou seja, ter dificuldade para separar a vida privada da vida laboral. Percebe-se que, em casos mais graves, o trabalho compulsório pode se tornar um sofrimento patogênico ao indivíduo, caso ele não encontre alternativas de ressignificação a essa situação ou a elaboração de mecanismos de defesa. Nesse sentido, a entrevistada 4 relatou estar encontrando dificuldades para realizar atividades sociais fora do trabalho, o que pode estar dificultando a própria ressignificação do sofrimento.

Eu fiquei extremamente viciada [...] meu email, no SEI e no email da assessoria, entendeu? É quase um vício dela [a chefia] ter demandado e eu não ter visto. Então é capaz de as vezes 9 e meia da noite quando eu vou dormir 10 horas eu passo, ligo o computador “pra” ver se tem algum email. Isso é péssimo, eu quero acabar com essa mania. Aí também antes de eu por o celular “pra” carregar ai eu venho no Whats App e vejo se tem alguma mensagem. A primeira coisa que eu faço de manhã eu vejo se tem a mensagem, mas não é mensagem da amiga, da irmã não, é da assessoria. [...]

Eu morro de medo de sair daqui às 18 e ir “pra” academia, e a minha chefia vai me chamar, vai me pedir algo e eu não “tô” perto do computador. (ENTREVISTA 4)

É uma questão de combinado. Tem um combinado com a minha chefia que é o seguinte, o nosso horário de almoço é de 13 às 14 [horas]. Então nesse horário não tem que ficar me mandando serviço, muito menos eu “pra” ela. Porque no primeiro mês isso ficou muito confuso, eu recebia mensagem 7 horas da manhã, 10 horas da noite. Eu ficava assim, eu respondo ou não respondo, eu “tô” disponível ou não “tô”. (ENTREVISTA 2)

Ao analisar a fala da entrevistada 2, percebe-se que o problema da invasão das demandas laborais nos horários de intervalo e fora do expediente foi resolvido por meio da elaboração de regras de ofício entre os membros da equipe. Lembrando que as regras de ofício nada mais são do que acordos entre os membros do coletivo a respeito de maneiras de trabalhar (DEJOURS, 2004). Para que tais regras sejam acordadas, é necessário que haja um espaço público de discussão na equipe, ou seja, um lugar em que as opiniões podem ser formuladas e explicitadas (FACAS, 2013).

Ainda no contexto de autonomia no teletrabalho, alguns entrevistados relataram que, muitas vezes, o isolamento físico entre os membros das equipes faz com que se tenha que buscar as informações referentes às atividades por conta própria. O que não acontecia tanto presencialmente, pois quando se tinha alguma dúvida ou alguma demanda, o servidor buscava ajuda do colega ao lado ou com a chefia antes de tentar resolver sozinho. Tal autonomia é convertida em maior produtividade por gerar menos demandas internas entre os membros.

Então, algumas que eram mais dependentes, hoje estão mais independentes. Essa dependência, ela não tinha que existir. O teletrabalho acabou que deu mais segurança para as pessoas trabalharem. No início foi difícil, foi duro, “perguntação” demais. Mas depois as pessoas foram se sentindo mais seguras[...] Aquela pessoa que as vezes ela tinha reiterados questionamentos da mesma matéria, hoje ela não faz mais isso. Hoje ela vai atrás, ela se preocupa em consultar. [...] Então assim, no início era muita demanda. Elas me ligavam, me passavam o whats app muitas vezes. Hoje foi o dia que eu tive uma chamada só. Uma. E tem dia que não tem nenhuma. (ENTREVISTA 1)

Olha eu acho que é porque [aumento da produtividade] você tem que contar com você mesmo, não tem outra saída entendeu. Porque muitas vezes, é muito bacana aquela coisa toda da gente ter o pessoal todo de várias diretorias, de várias áreas juntas, tudo que você precisa você vai e busca, pede um documento, pede uma informação. E aqui não tinha mais nada, a gente não tinha número de ninguém. (ENTREVISTA 4)

Por fim, no que tange ao volume de trabalho, alguns entrevistados alegaram que perceberam um aumento, enquanto outros disseram que se manteve o mesmo. Os servidores que perceberam aumento, justificaram que as suas demandas foram impactadas pela pandemia de coronavírus, havendo maior requisição de seus serviços.

As demandas elas não aumentaram [...] (ENTREVISTA 6)

Na verdade, a gente trabalha mais [...] Aí o número de questionamento por exemplo, a gente mexe com o ponto digital, é maior agora o nível de demanda é diferenciado justamente por causa da pandemia, né?! na questão do ponto como que funciona e teve que adaptar a uma situação diferenciada e tal. (ENTREVISTA 3)

6.3 Relações socioprofissionais

A presente categoria reúne, em um primeiro momento, as percepções dos entrevistados acerca da comunicação com sua equipe no trabalho remoto. Isto é, se sentiram que houve perda ou ganho na qualidade da comunicação em relação ao regime presencial e de que forma a falta da presença física dos pares e das chefias pode ter afetado ela.

Em um segundo momento será analisado como os entrevistados perceberam a dinâmica do *feedback* em suas equipes no regime de teletrabalho. Uma vez que o *feedback* está intrinsecamente ligado ao reconhecimento dos pares e da hierarquia, os relatos serão analisados sob a ótica da dinâmica de contribuição-retribuição dejouriana. Os resultados também serão observados na perspectiva da literatura referente a comunicação em teletrabalho.

6.3.1 “A comunicação melhorou muito”

Segundo os entrevistados, não houve piora na comunicação das equipes no regime de teletrabalho. Conforme apontado no tópico organização do trabalho, as tecnologias da informação e comunicação possibilitam uma transição bastante efetiva para as equipes. Nesse sentido, os servidores disseram que a qualidade da comunicação se manteve ou até mesmo chegou a melhorar. Eles enfatizaram que as reuniões estão sendo mais dinâmicas, pois elas estão respeitando o horário proposto, diferentemente do que é característico do regime presencial, em que há muitos atrasos e imprevistos. A questão da dinamicidade também foi apontada pela entrevista 3 no que tange à maior visibilidade dada ao trabalho de outros colegas de equipe, o que não acontecia no regime presencial.

Além disso, as reuniões podem contemplar servidores que estão em diferentes cidades do estado, permitindo maior abrangência de pessoal. Contudo, o

entrevistado 6 assinalou que, para ele, as reuniões estão sendo marcadas muito abruptamente devido à percepção de que os servidores estão em casa a todo momento. Segundo sua percepção, também estaria havendo uma perda de desempenho devido ao tempo gasto nas reuniões.

Então a gente “tá” sempre [...] em contato um com o outro, no Whats App também, coisa que não acontecia antes. A gente tem hoje um grupo, foram criados grupos temáticos também que facilita a conversa, a comunicação entre as equipes. Não precisa estar toda hora reunindo, naquele grupo você conversa com 3,4 pessoas ao mesmo tempo sobre aquele assunto, né?! O que não era comum, “pra” tudo antes a gente tinha que marcar uma reunião. Então agiliza muito a comunicação. (ENTREVISTA 2)

No meu ponto de vista a comunicação melhorou. Não sei se dos outros meninos também, porque lá a gente tinha costume de conversar com quem “tá” do lado, com quem tem mais afinidade e agora quando a gente tem reunião assim, a gente brinca, tudo, vê o outro, o que ele tá desenvolvendo, a atividade do outro, sabe? A gente conhece melhor o colega da gente, coisa que as vezes a gente não faria pessoalmente, cada um com sua atividade ali pronto. A gente ia saber, mas não ia saber como cada um tá desenvolvendo, entendeu? E por a gente “tá” fazendo reuniões constantemente por videoconferência, a gente “tá” sabendo, conhecendo melhor o colega, não só como pessoa, mas o que ele “tá” desenvolvendo, o que ele “tá” desempenhando. (ENTREVISTA 3)

Agora a gente pode ligar “pra” uma pessoa que está em outra cidade, tipo a gente “tá” fazendo um projeto agora de visita virtual e a gente tem que conversar com gerente de outras unidades tipo Patos de minas, Uberlândia, super longe, sabe? Como seria isso antes? A gente não “tava” adaptado quanto a isso. (ENTREVISTA 5)

Hoje as reuniões elas “tão” acontecendo sem muita essa marcação. Há uma marcação, mas as vezes ela é abrupta, mas eu acho que ela tem a ver com estarmos em pandemia, logo todo mundo está em casa. E isso as vezes tem roubado, ontem praticamente eu só fiquei em reunião. (ENTREVISTA 6)

Conforme apontam Kowalski e Swanson (2005), para que o regime de teletrabalho seja bem-sucedido, é fundamental que haja o suporte da alta gestão, uma comunicação formal e informal eficiente e o mais importante, a confiança entre as equipes. Ao analisar as falas dos entrevistados, percebe-se que houve um suporte grande das equipes durante o período de transição, o que estabeleceu maior confiança no trabalho do outro e na possibilidade de poder contar com ajuda quando necessário. Consequentemente, a confiança na equipe permitiu maior

autonomia dos teletrabalhadores, o que, conforme observado no tópico organização do trabalho, possibilitou um aprimoramento da gestão como um todo.

Outro ponto a ser ressaltado no âmbito do suporte é o trabalho realizado pelas equipes da Tecnologia da Informação (TI), que forneceram grande apoio na transição para utilização das ferramentas TIC.

Com a minha chefia foi muito tranquila [a adaptação]. A gente se encontra sempre. Ele me chama no celular, me liga, então assim, é bem tranquilo. Quando precisa, não tem atraso. (ENTREVISTA 1)

Ela a diretora, os outros coordenadores que pegam as outras áreas também, se você precisar, mesmo que não tenha nada haver, se precisar de alguma ajuda, algum questionamento, eles tão prontos “pra” ajudar, é uma diretoria que eu nunca vi igual, parece uma família, mas uma família unida, não aquelas que apunham pelas costas. É uma equipe que eu tenho prazer de trabalhar e isso ajuda muito a gente, sabe? A gente tem um respaldo muito grande “pra” desenvolver o trabalho da gente, então a gente faz com prazer, eu “tô” gostando demais da conta. (ENTREVISTA 3)

Nós [a equipe] temos um vínculo muito bacana, é uma equipe pequena, então não seria diferente. Nós temos uma admiração, assim, quase, tão apaixonante por nossa chefe, a gente fala tanto dela, no sentido que a gente acha ela tão espetacular. (ENTREVISTA 4)

Além de ter cumprido muito bem o seu papel em conectar servidores de diferentes cidades e manter a qualidade da comunicação, as TIC ainda permitiram, para a entrevistada 5, o desenvolvimento de habilidades interpessoais. A entrevistada foi alocada em seu órgão no mês de julho, durante o regime especial de teletrabalho. E Antes de ingressar em sua equipe, ela não tinha contato com ninguém que já trabalhava lá anteriormente.

Segundo a servidora, presencialmente, em uma situação semelhante, ela estaria tímida para expressar suas ideias. Contudo, a comunicação a distância por meio de um computador trouxe maior segurança para ela se expressar, uma vez que ela estava isolada dos outros membros da reunião. Dessa forma, ela pôde contribuir mais para a equipe e participar mais ativamente.

Começando agora pelo teletrabalho eu senti que tive muito mais espaço “pra” falar, “pra” conseguir expressar minha opinião. Eu devo isso porque é como se eu me sentisse protegida pela tela preta. Eu pensava assim, “ah fala porque ninguém “tá” vendo seu rosto”. Se você falar assim alguma coisa estranha ou que não cabe naquele

momento ninguém vai “tá” vendo a sua cara. Então se arrisca mesmo. E aí por conta desse pensamento eu comecei a ficar muito mais participativa, falar mais, dar minha opinião, expressar um comentário, dar alguma sugestão. Isso foi muito importante “pro” meu trabalho mesmo, “pro” meu primeiro emprego. Porque assim, eu já conhecia o meu perfil de ser mais calada, de ser mais tímida na parte profissional. E começando por teletrabalho foi ótimo porque eu tive muito mais abertura de falar. Porque eu não sentia vergonha de estar numa sala e fazer um comentário e de errar. E eu acabei percebendo que, assim, as minhas falas eram bacanas, que eram legais e eu acabava fazendo os comentários. Isso trouxe muito mais segurança e confiança “pra” minha realização do trabalho. (ENTREVISTA 5)

Se por um lado as TIC permitem uma maior integração das equipes e abrangem servidores que estão alocados em outras cidades, por outro lado elas podem não substituir totalmente as relações pessoais. Isto é, enquanto a entrevistada 3 alegou ter conhecido mais o trabalho de seus colegas durante o regime de teletrabalho, a entrevistada 5 apontou que a integração com sua equipe só foi completa quando ela teve de ir presencialmente à CAMG e, assim, conhecer pessoalmente as pessoas com quem trabalhava. Nesse contexto, a entrevistada 2 também relatou um prejuízo nas relações com as pessoas que não são de sua equipe.

Com o teletrabalho, também isso [associação da equipe] foi um pouco prejudicado, porque eu não conseguia perceber muito o que que as pessoas estavam fazendo, o que que a diretoria “tava” fazendo e agora eu já consigo perceber. Mas isso também foi porque eu tive algumas visitas presenciais. Eu tive algumas vezes que eu precisei conhecer minha equipe presencialmente. E isso foi bom “pra” eu conseguir assimilar quem eram aquelas pessoas, o que elas faziam, associar nome com rosto, isso tornou mais fácil o meu trabalho. “Pra” conseguir entender quem era a minha equipe, o que cada um estava fazendo. (ENTREVISTA 5)

Mas é claro que o contato no dia a dia, com as pessoas que não são da nossa equipe ne, as relações sociais elas ficam prejudicadas. (ENTREVISTA 2)

Outro ponto levantado pelos servidores referente as TIC é que tem ocorrido um prejuízo para a vida privada devido ao uso exacerbado de aplicativos de mensagem instantânea como o *Whats App*. Eles alegam que esses aplicativos geram a sensação de se estar sempre na obrigatoriedade de responder às demandas. E como chegam mensagens de trabalho e da vida pessoal a todo

momento, as demandas se confundem, o que poderia ser resolvido com uma rede de comunicação institucional.

Eu acho que o problema é o Whats App. O Whats App que acabou com a vida da gente, ele facilitou, mas assim é ter talvez um olhar mais crítico. Porque assim, a gente não liga mais “pra” casa das pessoas, porque você tem o medo de “tá” incomodando, você pede desculpas, né?! E pelo Whats App você não pede, você entra. (ENTREVISTA 4)

A gente usa o Whats App “pra” comunicação, mas eu não gosto muito não, eu queria que a gente usasse uma ferramenta separada pra comunicar, sabe? Uma ferramenta de trabalho “pra” comunicar, tipo um Telegram, porque é muito ruim, pelo menos pra mim ficar misturando o meu Whats app pessoal com o meu Whats App de trabalho. Isso me dá uma incomodada, porque as vezes as pessoas mandam alguma coisa sábado de manhã, domingo anoite já me responderam, aí queria que usasse o telegram “pro” trabalho, pra não misturar. (ENTREVISTA 5)

6.3.2 “Hoje eu elogio muito mais do que eu elogiava”

Contrariando Silva (2018), a maior parte dos entrevistados relatou que o *feedback* aumentou nas equipes durante o regime especial de teletrabalho. Três entrevistados relataram que as equipes já tinham o hábito de se prestar o *feedback* regularmente e nenhum deles relatou um retrocesso nessa prática.

Os entrevistados que alegaram uma melhora na prática no *feedback*, disseram que no regime presencial essa prática existia em situações pontuais, como em períodos próximos a avaliação de desempenho ou em situações que envolviam entregas mais significativas. Dessa forma, essa prática não era empregada como uma ferramenta de gestão.

No caso dos servidores que afirmaram não ter havido alterações no volume de *feedback*, ao justificar que suas equipes já possuíam tal hábito, evidenciaram que a cultura organizacional já estabelecida foi capaz de manter bons hábitos de gestão mesmo com a mudança significativa relacionada ao trabalho em isolamento e de forma remota.

No presencial a gente tinha [feedback], só que era mais esporádico. Devia ser 1 vez a cada 3 semanas, uma vez no mês, aí tinha sim. Todo mês tinha que ter, mas isso da diretoria, da coordenação,

quando era alguma coisa mais importante que tinha. (ENTREVISTA 3)

A gente tem essa cultura, né?! Então assim, isso já é uma rotina nossa do feedback, de acompanhamento mesmo, das metas pactuadas do ano aí a gente redefine no mandato do exercício. Então assim, a gente já tem essa prática. Não mudou, não mudou [...]. Eu acho que vai muito da chefia sabe, eu acho que depende muito do gestor, né?! Tornar isso uma coisa leve e fluida ao longo do ano todo, e não aquele processo que separa tudo “pra” fazer uma avaliação de desempenho que fica aquele período assim, traumático. (ENTREVISTA 2)

Olha, a gente tinha [feedback], mas não era assim, só na época de avaliação de desempenho. As vezes alguma situação, ela falava “gente, não gostando disso, não é “pra” fazer assim, é pra fazer assado”. Ela sempre alertava, mas agora, talvez por causa do Whats App, é mais fácil. (ENTREVISTA 4)

Seguindo a linha da entrevistada 4, o entrevistado 6 também apontou às ferramentas de comunicação utilizadas no regime de teletrabalho como fator de aprimoramento na prática do feedback. Isto é, segundo o servidor, chamar um colega de equipe na CAMG para prestar um feedback nem sempre era uma tarefa simples. Pois, pelo fato de o escritório ser um espaço aberto, gerava-se uma certa exposição ao servidor que estivesse sendo chamado a atenção.

Até mesmo direcioná-lo a uma sala de reuniões causava uma alteração no ambiente da equipe, o que tornava a situação desconfortável, tanto para os gestores quanto para os subordinados. Entretanto, ferramentas de conversa online fornecem maior privacidade para o ato do feedback, uma vez que é possível mandar uma mensagem por chat ou marcar uma reunião de maneira rápida e confidencial.

Eu acho que com o teletrabalho ele fica um pouco melhor, porque as vezes que você tinha que dar o feedback, você tinha que deslocar até a sala de reunião. E aí você criava todo um estranhamento no ambiente, “ uai, porque o indivíduo está indo “pra” lá agora? Esse indivíduo “tava” tranquilo e foi”. Então você acaba tirando, naquele momento, alterava a concentração das pessoas. No teletrabalho eu acho mais interessante porque você pode mandar um Whats App e falar “fulano eu vou te ligar em tantos minutos, você “tá” disponível? ” Então você consegue dar o feedback, porque não vai ter esse estranhamento, porque o outro não viu eu mandando o Whats App “pra” ele. Não cria aquelas fantasias “ah fulano vai tomar bronca”. (ENTREVISTA 6)

Por outro lado, a entrevistada 5 relatou que os *feedbacks* por meio de ferramentas de comunicação nem sempre alcançam o objetivo pretendido. Pois, o

isolamento entre os interlocutores pode gerar uma quebra na interpretação da mensagem, a depender do tom de voz usado ou da maneira como foi escrita a mensagem.

No caso de um *feedback* negativo, caso a mensagem não saia como o planejado e haja uma falha na interpretação, os interlocutores têm menos possibilidades de tornar a situação mais confortável como no caso de uma conversa presencial, em que se poderia utilizar gestos corporais de concordância, de aceitação e/ou motivação, como balançar a cabeça ou o aperto de mãos.

E assim, pelo menos comigo, e as vezes eu sentia um pouquinho da minha chefe que ela era um pouquinho grossa. E então eu ficava pensando, será que ela é assim mesmo ou será que é a forma como ela escreve. Então eu fiquei, assim, no início um pouco incomodada. A gente conversava por ligação, eu ficava "ah talvez é o jeito dela". Porque a gente "tá" muito acostumado a conversar, olhar pro outro e ter o gesto de aceitação, de balançar a cabeça. Isso pessoalmente acontece né, você está vendo a pessoa. E por ligação não acontece, a tela "tá" preta ali. Então você não sabe, quando a pessoa usa um tom que não foi muito bacana, se ela está incomodada. (ENTREVISTA 5)

O *feedback* é extremamente importante para uma boa gestão do trabalho e para a integração da equipe. Possibilita que a gestão alinhe suas expectativas às entregas dos servidores além de proporcionar um aprendizado conjunto, quando bem praticado. Além disso, a prática do *feedback* está diretamente relacionada a dinâmica de contribuição-retribuição descrita por Dejours (2012).

Tal dinâmica origina o reconhecimento do trabalho realizado, em que os pares julgam a beleza dos trabalhos dos colegas de equipe enquanto a hierarquia julga sua utilidade social, econômica e técnica. Esse reconhecimento permite que os trabalhadores cultivem o sentimento de integração à equipe e à organização, além de se sentirem valorizados socialmente, sendo uma importante fonte de prazer no trabalho.

Nesse contexto, a entrevistada 4 relatou que deve haver uma maior padronização na comunicação da secretaria. Segundo a servidora, os gestores passaram por uma capacitação recentemente, e houve uma melhora significativa na prática do *feedback*, melhorando o ambiente de trabalho. Assim, essa capacitação foi citada como base para uma maior padronização na comunicação da organização.

[...] e até padronizar a comunicação na Secretaria, “pra” todos gestores. Eles fizeram agora uma capacitação pela fundação [Fundação João Pinheiro] em gestão, eu acho que isso veio numa hora ótima. Eu percebi uma melhora muito grande, sabe? Porque é diferente quando a pessoa “tá” ali estudando aquilo. Então ela terminava o trabalho dela -a minha chefia- e ia “pro” curso e eu acho que ela percebia né. “Nossa eu acho que eu não dei feedback pros meninos né?! Nossa eu tenho que falar mais”. Então eu acho que de março “pra” agora, nossa, foi bem na hora esse treinamento. A capacitação “pros” gestores, eu acho que todos os servidores tiveram uma melhoria em função disso. Porque se eles são capacitados e nos passam corretamente, a gente também pode entregar corretamente o que precisa ser entregue. (ENTREVISTA 4)

6.4 Condições de trabalho

Essa categoria trata primeiramente das percepções dos entrevistados acerca de suas condições para o exercício do teletrabalho, como suas condições físicas- equipamentos eletrônicos, mobiliário e estrutura ambiente- e relações pessoais/familiares.

Em segundo lugar, se analisará a qualidade de vida dos entrevistados em trabalho remoto e de que forma isso tem impactado sua vida pessoal. Os resultados serão analisados sob a ótica da literatura referente ao teletrabalho e como tais mudanças têm gerado prazer e/ou sofrimento ao indivíduo.

6.4.1 “[...] daqui a pouco você está com dor nas costas [...] porque ficou muito tempo sentado”

No que se refere às condições físicas de trabalho os entrevistados 3, 6 e 7 alegaram que suas condições são adequadas. Enquanto isso, os outros quatro entrevistados disseram que tiveram de adquirir novos equipamentos para o exercício do teletrabalho ou tiveram de solicitar a secretaria algum tipo de equipamento. Nesse sentido, a Seplag/MG forneceu computadores às entrevistadas 4 e 5. A entrevistada 1 relatou ter adquirido um novo notebook e novos periféricos para o equipamento, como *mouse* e mesa de apoio. Já a entrevistada 2 relatou ter investido na ergonomia de seu espaço de trabalho, pois estava tendo dores causadas pela má postura.

Ainda sobre a ergonomia do espaço, a entrevistada 4 relatou que está bastante desgastada devido as condições da cadeira em que está trabalhando.

Alegou que está sentindo dores devido a jornada de trabalho que tem chegado a até 12 horas. Segundo ela, a situação melhorou depois que realizou uma capacitação com fisioterapeutas, fornecido pela Diretoria Central de Saúde Ocupacional (DCSO), e realizou alguns ajustes como um descanso para os pés, além de seguir as orientações da cartilha disponibilizada pelo curso. Em relação à iluminação, ao som e à ventilação ambiente, nenhum entrevistado apresentou queixas.

Eu tenho um notebook que é horrível “pra” trabalhar, eu detestava. Aí tipo assim, na primeira reunião que tive com a minha equipe, eles falaram assim “não tem a menor condição que você trabalhe nesse notebook”. Aí na segunda feira eles já me mandaram um computador com duas telas, todo equipado, inclusive deixaram dentro do meu quarto. (ENTREVISTA 5)

Então, foi chato a questão dos móveis. Eu fiquei na maior vontade de ligar e pedir “pra” alguém a cadeirinha de lá [cadeira da CAMG] emprestada e eu jurava, fascinava, que se quebrasse eu pagava 3 vezes o valor da cadeira, mas eu não vi esse movimento. Depois até ouvi “numa” reunião que teve sim muitos móveis emprestados. Mas vamos dizer assim, se tivesse oferecido eu até pediria a cadeira. Eu senti vergonha “pra” ser sincera, de fazer essa pergunta e alguém teria que me responder que não, que se fosse atender todo mundo... Então assim, o que mais me pesou foi a questão da cadeira. (ENTREVISTA 4)

Olha, eu não tive dificuldade com a construção do espaço não. [...] Eu tenho aqui um ambiente ventilado, muito melhor na minha opinião que na Cidade Administrativa, aquele ar condicionado horrível, aquele carpete horrível. Então eu “tô” num ambiente ventilado, eu não gosto de ventilador, eu não uso ventilador. Eu também posso ficar descalço que eu gosto, eu fico muito mais à vontade porque é minha casa. Então, fazendo um resumo, eu tenho equipamento e espaço “pra” isso. (ENTREVISTA 6)

Pela fala da entrevistada 4 percebe-se que pode ter havido um tratamento diferenciado entre os servidores. Igualmente, deve-se considerar que, talvez por vergonha, alguns servidores não solicitaram os equipamentos, como relatado acima. Vale lembrar que a Deliberação nº 2 do Comitê Extraordinário Covid-19, por meio de seu artigo 3º, prevê que a secretaria pode disponibilizar temporariamente equipamentos para a execução das atividades sob o regime especial de teletrabalho, mas não pontua isso como uma obrigação da organização, visto que devem ser respeitados alguns critérios (MINAS GERAIS, 2020c).

Pelos relatos obtidos por meio deste estudo, não é possível afirmar até que ponto empréstimo de móveis não atende os critérios estabelecidos

em lei. Porém, segundo os relatos, parece ter havido uma falha na comunicação sobre a oferta desses móveis, uma vez que alguns servidores sabiam dessa possibilidade, enquanto outros não.

Já a Lei 23.674, de 9 de julho de 2020, voltada para a regulamentação do teletrabalho após o período de calamidade pública, estabelece em seu artigo 2º que é obrigação dos órgãos, autarquias e fundações fornecerem os recursos físicos, tecnológicos e a infraestrutura adequada para a realização do trabalho pelo servidor em regime de teletrabalho (MINAS GERAIS, 2020d)

Percebe-se que, para que tais diretrizes sejam seguidas, torna-se importante que os órgãos, entidades e autarquia do estado de Minas Gerais criem programas padronizados de empréstimos de móveis e equipamentos, que sejam comunicados aos servidores e sejam de fácil acesso.

No que tange a um ambiente de trabalho que permita separar as atividades familiares das atividades laborais, a maior parte dos entrevistados disse que possui espaço de trabalho próprio, em que é possível realizar as entregas sem haver interrupções com atividades pessoais. Para alguns houve um período de adaptação no início, em que os espaços da casa tiveram de ser rearranjados para permitir as novas rotinas de trabalho. Da mesma forma, ocorreu uma adaptação nas relações familiares, em que os membros foram aprendendo a lidar com a nova dinâmica com o passar dos meses.

“Tem dia que embanana um pouco, porque por exemplo, meus pais chegaram do interior e “tão” aqui em casa. Então, as vezes eu quero almoçar com eles, ou então eles entram aqui, onde eu “tô”. Eles acham que pelo fato de eu “tá” em casa eu “tô” presente, mas eu não “tô” presente, eu “tô” ausente, eu “tô” no trabalho. Mas é muito raro e plenamente conciliável. (ENTREVISTA 2)

Meu filho ficou com o computador mais antigo, faz as aulas dele lá no quarto dele. O meu marido ficou com o notebook nesse escritorzinho e eu “tô” aqui na sala, então assim, “tá” cada um num lugar, né? (ENTREVISTA 1)

Olha eu acabei ficando muito só com o meu trabalho aqui. Nesse quarto de onde eu “tô” e como eu não sou interrompida, então não tem problema não. Mas assim, eu falo muito menos com o meu marido, eu falo muito menos com o meu filho sabe? Eu quase não falo com ninguém, no máximo um oi “pro” cachorro. Então eu percebi que as minhas relações sociais né, com o marido, vizinho eu nunca

mais vi. [...] A minha relação hoje quase o dia inteiro é Whats App com minha equipe e pronto. (ENTREVISTA 4)

Cinco dos servidores disseram morar com o(s) filho(s), contudo três deles disseram que os filhos já são mais velhos e não possuem tanta dependência de cuidados. Os dois servidores que possuem filhos mais novos relataram que as relações familiares e laborais não se misturavam, pois tinham pessoas na casa para auxiliar nos cuidados com a criança.

6.4.2 “Hoje eu consigo ensinar o para casa “pra” minha filha”

Todos os entrevistados relataram ter reduzido consideravelmente o seu tempo de deslocamento diário. Percebe-se não só um ganho considerável na qualidade de vida dos servidores, mas como dito anteriormente (categoria organização do trabalho) um aumento na produtividade. Pois, muitos deles moram longe da Cidade Administrativa e alguns tinham de tomar o transporte público para chegar ao trabalho. Dessa forma, eles chegavam a gastar cerca de 3 a 4 horas no trânsito todos os dias, além de estarem submetidos a situações muito estressantes de superlotação e até mesmo suscetíveis a assaltos.

Observa-se que os servidores pareciam estar em um contínuo sofrimento, uma vez que diariamente tinham de superar condições adversas antes mesmo de iniciar o expediente. Logo, o ganho de tempo com o deslocamento permitiu que os servidores obtivessem mais prazer durante a jornada de trabalho. Até mesmo transformando a maneira como eles enxergam o próprio trabalho.

Igualmente, o tempo que ganharam por meio do trabalho remoto pôde ser convertido para a realização de atividades familiares, atividades físicas, além de outras atividades pessoais.

É a melhor coisa do mundo, eu acordo feliz da vida, porque não tem que fazer o deslocamento, não tem que correr “pra” banho, as vezes não dava nem tempo de tomar café da manhã. Faço tudo com tranquilidade, porque não tem que sair de casa. O serviço, assim, eu trabalho com muito mais prazer do que antes, apesar de não ter esse problema, mas eu já vinha me cansando. Eu cogitava me aposentar mais rápido, hoje eu nem penso. Com esse sistema de teletrabalho eu já tirei isso da minha cabeça e estou completamente adaptada. (ENTREVISTA 1)

É muito melhor “pro” servidor, no meu ponto de vista, ficar em teletrabalho, você não tem que enfrentar trânsito. [...]. Você gasta 50 minutos, “pra” sair de um bairro do lado aqui do centro pra chegar no centro. Isso é um absurdo, é estressante, você queria chegar mais cedo “pra” terminar mais cedo e resolver o problema. De casa você faz o serviço, resolve os seus problemas, se tiver que dar uma corrida ali, você resolve e volta. (ENTREVISTA 7)

Eu fui muito mais emocionalmente afetada, me abalou muito mais trabalhar na Cidade Administrativa a 50 km de onde eu moro, enfrentar um trânsito do cão, que agora melhorou bastante aquelas vias centrais, né?! A gente tem o Move hoje, mas na época não era, era o inferno. No início, início mesmo, tinha que pegar o metro, era um caos descer na estação central, sabe? Eu não dirijo, então assim, me abalou muito mais ir “pra” Cidade Administrativa. (ENTREVISTA 2)

Os servidores também disseram que o aumento diário de horas disponíveis também possibilitou maior investimento em capacitações.

A gente tem conseguido conciliar trabalho com cursos, né?! Com capacitações. Você distribui ao longo do dia o seu trabalho. (ENTREVISTA 2)

Com esse ganho de tempo e com a mudança de se comunicar no Brasil, eu fiz um curso online na minha área, que eu concluí essa semana. No molde anterior que teria de ser presencialmente, seria complicadíssimo. Eu chegaria em casa, sei lá, meia noite. (ENTREVISTA 6).

A flexibilidade do local de trabalho permitiu a entrevistada 3 realizar a vontade de morar no interior, que seria inviável no regime presencial. Segundo ela, em Belo Horizonte ela morava em um ambiente muito barulhento e agitado, além de estar constantemente sob o risco de ser assaltada. Assim, ao mudar para o interior de Minas Gerais, sua qualidade de vida aumentou significativamente.

Eu tive uma oportunidade também de olhar algo que eu queria muito que era morar no interior. Coisa que antes eu ia ter que esperar só quando aposentasse “pra” poder morar no interior. E hoje eu já moro aonde eu quero. (ENTREVISTA 3)

6.5 Teletrabalho em isolamento social

Uma vez que teletrabalho vivenciado pelos entrevistados se deu em um contexto atípico, isto é, um regime especial em razão da implementação do

isolamento social no combate a Covid-19, não é possível dissociar a experiência laboral dos servidores de suas percepções acerca do isolamento social. Assim, esta categoria busca analisar os relatos dos entrevistados sobre como reagiram ao trabalho remoto ao mesmo tempo em que foram privados de muitas atividades sociais, ademais de todas as preocupações que cerceiam o coronavírus.

Posto isso, parte dos entrevistados- 3, 4 e 5- relataram ter necessitado de um período de adaptação. Ou seja, no início, a mudança brusca de rotina gerou um desconforto, seja pela restrição de circulação, seja pelo medo de não saber até onde iriam as consequências causadas pela Covid-19. Contudo, com o passar do tempo os servidores foram se ajustando ao “novo normal” e a pandemia foi deixando, aos poucos, de gerar a ansiedade que foi sentida em um primeiro momento.

As vezes a gente mistura o teletrabalho e o teletrabalho nos moldes que nós estamos vivendo. Nós somos impostos a viver esse teletrabalho, então junto com esse teletrabalho veio um monte de fantasmas na cabeça da gente, né?! Mortes, medo, mil fantasias estão aqui junto desse teletrabalho. E eu tendo que produzir vendo notícias. Então, eu que tenho que acessar muitos jornais com notícias do setor “pra” mandar, eu tenho que ficar o dia inteiro acompanhando todos os jornais. Imagina no início aquela quantidade de notícias horrorosas e foi muito ruim isso, “pra” minha adaptação ao teletrabalho. (ENTREVISTA 4)

Então assim até que a gente superou e viu que deu “pra” separar, eu pelo menos consegui, com amadurecimento, separar. E hoje eu não sei, não “tá” mais impactando tanto quanto no início, não sei se é porque a gente aprendeu como lidar com as situações. (ENTREVISTA 4)

Nesse contexto, a entrevistada 3 disse ter passado por uma crise depressiva quando foi anunciado que seria implantado o regime especial de teletrabalho. Segundo a servidora, por morar sozinha, ao receber a notícia teve muito medo se sentir solitária como se sentiu em um outro momento de sua vida.

Eu ficava assim, “nosso Deus”, eu imaginava aqueles períodos que eu passava de licença médica de algumas cirurgias que eu tinha feito, eu ficava “tão” sozinha. “Pra” você ver que em outras situações que as pessoas poderiam visitar, não visitavam. Então eu ficava tão sozinha, ninguém ligava, ninguém vinha. E eu pensava e “vai voltar isso tudo até quando? A gente não sabe?” Ai na época pensava “ah daqui a dois meses a gente “tá” de volta”. Depois pensava “ah mas pelo jeito não vai ta não, porque é difícil uma doença assim sumir de uma hora pra outra” e chorei até. [...]. Eu fiquei arrasada, sabe? Eu

pensei nessa situação, no medo de ficar mais sozinha do que eu já era. (ENTREVISTA 3)

Percebe-se que a entrevistada estava envolta por um sofrimento patogênico, pois ela não enxergava possibilidades de sair daquela situação. Ela já havia sido afastada do trabalho, o qual valorizava muito por ser uma de suas formas de socialização e atribuiu esse momento à uma condição que já havia vivenciado, de bastante solidão. Com isso, o medo desencadeou uma crise depressiva que chegou a durar 15 dias.

Passados esses 15 dias, a servidora disse que sua saúde mental começou a melhorar significativamente. Isso se deve a dois fatores principais, o primeiro é que ela parece ter ressignificado toda a situação de ter que trabalhar remotamente. Então, ela passou a observar os pontos positivos, como, por exemplo, utilizar o tempo que era gasto no deslocamento para outras atividades.

O segundo fator foi que, para ela, a possibilidade de manter e até mesmo expandir suas relações por meio de chamadas de vídeo supriu a necessidade de encontrar seus pares presencialmente. Ela enfatizou que algumas relações até melhoraram, devido a flexibilidade que as novas ferramentas de comunicação proporcionam. Assim, pessoas próximas a ela estariam até se comunicando mais do que antes.

Acho que foi só no início mesmo, sabe? [a depressão] Depois eu adaptei tranquilo. Depois eu comecei a olhar o lado positivo, questão de trânsito, questão de não ser assaltada, desgaste de sair de casa, aquela tensão. E outra, eu podia fazer outras coisas em casa que eu não faria se eu tivesse na rua. Por exemplo, ver os meus bichinhos, que eu “tava” achando um máximo. Então tem coisa que a gente tem que olhar o lado positivo, não o negativo. E eu comecei a focar nisso, em relação a isso e eu comecei a melhorar da depressão. Eu não tive mais crise, sabe? Porque eu não me senti mais sozinha, acho que depois que começou esse isolamento social, pelo menos “pro” meu grupo de pessoas, eu tive mais contato do que antes, entendeu? Então, foi melhor do que se fosse antes, que por a gente se ver mais, a gente evitava mais se ver em vídeo. E eu acho que é uma coisa super legal, né?! A gente ligava menos uns “pros” outros. [...] E tem coisas que a gente melhora, eu acho que eu até expandi mais as minhas amizades. Em relação aos colegas de trabalho, a gente tem aprendido a conhecer mais os outros colegas em vez de focalizar “num” só sabe? É bem melhor. (ENTREVISTA 3)

Como foi apontado anteriormente, nos primeiros meses de isolamento social a entrevistada 5 ainda não havia começado a trabalhar na Seplag/MG, tendo ficado cerca de 4 meses em casa antes de ser alocada na secretaria. Então, ela afirmou que ter começado a trabalhar serviu como um alívio para o isolamento. Ou seja, ela utilizou o trabalho como um mecanismo de defesa contra o isolamento social, pois ele requeria uma rotina de dedicação, que impulsionava a formação de novos objetivos, além, é claro, de possibilitar a expansão dos relacionamentos sociais. Pode-se dizer, então, que esse mecanismo de defesa atuou de forma a preservar o bem-estar psíquico da servidora.

Um outro ponto de o teletrabalho ter começado durante a pandemia, foi muito bom “pra” eu criar uma rotina e também “pra” ocupar a cabeça durante esse tempo, sabe? Que não tem nada acontecendo que a gente “tá” dentro de casa, “ta” sendo muito bom pra criar uma rotina, principalmente de horários, de ter alguma coisa pra fazer mesmo e “tá” sendo muito positivo, e “tá” me ajudando contra o isolamento porque na parte que já era pra ter ficado mais estressante, mais saturada, eu comecei um trabalho novo, foi uma coisa nova na minha vida. (ENTREVISTA 5)

Os outros entrevistados relataram não ter sentido grande impacto com a política de isolamento social. Isso se deve, principalmente, por sua rotina não ter sido muito afetada. Isto é, eles já tinham o hábito de ficar mais em casa e as adaptações realizadas foram mais simples.

Não acho que o isolamento me afetou emocionalmente não. [...] O que eu já fazia antes, a única coisa que eu deixei de fazer foi ir à igreja, o grupo que eu participava na igreja, mas a gente “tá” fazendo online, então assim, a gente descobriu de mais pra cá essa forma de reunir e continuar as nossas atividades a distância. (ENTREVISTA 2)

Então “pra” mim, eu não vejo esse isolamento, porque aquilo que eu fazia antes da pandemia eu consigo fazer, o que eu não consigo é encontrar os amigos, mas aí a gente consegue marcar ou uma conversa virtual, que não é a mesma coisa, mais ajuda um pouco. (ENTREVISTA 6)

Por fim, os entrevistados que são religiosos praticantes disseram ter conseguido reunir com os seus grupos virtualmente, mesmo com o isolamento social. Sendo os grupos religiosos importantes fontes agregadoras, a manutenção

da fé permitiu que esses entrevistados atravessassem esse período conturbado mais facilmente.

O que eu já fazia antes, a única coisa que eu deixei de fazer foi ir à igreja, o grupo que eu participava na igreja, mas a gente tá fazendo online, então assim, a gente descobriu de mais “pra” cá essa forma de reunir e continuar as nossas atividades a distância. (ENTREVISTA 2)

Como eu sou católica e teve essa situação do meu irmão que adoeceu e outras pessoas, eu comecei a rezar muito. Eu percebi que foi bom, isso me ajudou, a ter fé, independente, a minha era realmente a minha religião e aos meus santos. E assim, eu terminava de trabalhar e eu ia fazer um terço com um grupo de orações que apareceu aqui, da minha igreja, aí eu rezava, e isso eu acho que me deu um pouco de força. (ENTREVISTA 4)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou a análise da percepção de servidores públicos alocados na Seplag/MG acerca de suas vivências durante regime especial de teletrabalho, que foi adotado em caráter de urgência no combate a pandemia de Covid-19.

As análises foram guiadas pelos princípios da psicodinâmica do trabalho e da literatura referente ao teletrabalho. Assim, tendo como referência o objetivo central desse estudo, buscou-se perceber em que medida o teletrabalho em regime especial foi motivo de prazer e sofrimento aos indivíduos. Para isso, investigou-se suas percepções referentes a sua organização do trabalho, as suas relações socioprofissionais, suas condições de trabalho e ao teletrabalho em isolamento social.

Ainda que o número de órgãos e entidades públicas brasileiras a adotarem o regime de teletrabalho nos últimos anos tenha crescido, e da Administração Pública do Estado de Minas Gerais haver demonstrado interesse em iniciar um período de testes em algumas áreas, a Secretaria e os seus servidores não estavam preparados para uma mudança de regime repentina.

A falta de um planejamento prévio gerou uma ansiedade e uma preocupação aos participantes da pesquisa, principalmente aos gestores, sobre a efetividade das entregas no trabalho remoto. Apesar da preocupação inicial, todos os entrevistados relataram estarem bastante satisfeitos com o desenvolvimento tomado pelo regime especial de teletrabalho na Seplag/MG. Somado a isso, percebeu-se que o trabalho remoto foi fonte de prazer em diversos aspectos para os servidores, contudo, houveram situações geradoras de sofrimento, sendo que algumas delas foram ressignificadas enquanto outras não.

A satisfação dos servidores se deve a alguns fatores. Logo no início, percebeu-se que grande parte das tarefas, ou até mesmo a totalidades delas, eram possíveis de serem realizadas remotamente. Isso se deve ao investimento maciço da Administração Pública do Estado de Minas Gerais na digitalização de processos físicos e a sua inclusão em sistemas como o SEI. Além disso, a disponibilização do acesso VPN aos servidores permitiu que eles ingressassem no conteúdo de suas

máquinas localizadas na CAMG, reduzindo consideravelmente a perda de arquivos e conseqüentemente o retrabalho.

Ademais, a utilização de instrumentos de gestão e controle de atividades como o plano de trabalho e o relatório de atividades, além de outros *softwares* administrados pelas equipes, permitiu ganhos consideráveis na flexibilização das tarefas e aumento da autonomia dos teletrabalhadores. Tais flexibilizações se mostraram fonte de prazer aos entrevistados, pois eles se sentiram mais responsáveis por sua produção, na medida em que puderam ajustar os seus horários de uma maneira que fosse conveniente às suas demandas pessoais e às demandas de sua equipe.

Entretanto, a flexibilização do horário de trabalho também atuou negativamente na vida de alguns entrevistados. Isto é, uma vez que o indivíduo e a sua equipe não estabelecem acordos para a solicitação das demandas e suas respectivas entregas, gera-se a sensação de que o servidor está sempre disponível. Logo, o trabalho para além da jornada de trabalho estabelecida no contrato é inevitável, chegando até mesmo a caracterizar-se como um trabalho compulsivo em alguns casos.

Essa situação é agravada pela disseminação, por exemplo, de aplicativos de mensagem instantânea (no caso desse estudo o *Whats App*) como ferramentas de comunicação institucional. Tais aplicativos permitem um contato imediato entre os membros da equipe, porém, exigem que os interlocutores estejam atentos a todo momento para possíveis novas mensagens. No contexto de trabalho, três entrevistados relataram que o abuso desses aplicativos têm contaminado a divisão entre vida a privada e a vida laboral, pois estavam recebendo e respondendo mensagens das equipes após o expediente e até mesmo nos finais de semana.

Uma das entrevistadas relatou que solucionou esse problema ao estabelecer horários para o envio de mensagens com sua equipe, caracterizando o emprego bem-sucedido de regras de ofício no exercício do teletrabalho. Contudo, outra entrevistada disse estar viciada em verificar possíveis mensagens do trabalho no celular, no email e no SEI. Segundo ela, tem dias que chega a trabalhar 12 horas por dia, mas apesar de sentir-se na obrigação de sempre estar disponível para a chefia, ainda não teve coragem de propor um horário limite para o envio de demandas. Em tal situação, verifica-se que a servidora pode estar envolta em um

comportamento que pode levar a um sofrimento patogênico e conseqüentemente poderá levar a um prejuízo em sua vida privada.

Ainda no contexto da comunicação, todos os entrevistados relataram que a qualidade se manteve ou até mesmo chegou a melhorar. Os servidores disseram que as relações socioprofissionais, ainda que precisem de ajustes como no caso das ferramentas de comunicação, têm se mantido boas no trabalho remoto. Isso foi possível graças ao suporte dado pela alta gestão e a confiança estabelecida entre as equipes, alinhado com os pilares elucidados por Kowalski e Swanson (2005) para um teletrabalho de qualidade. Entretanto, é importante considerar que o contato virtual não substitui a relevância das relações presenciais, pois uma entrevistada disse ter se sentido realmente parte de sua equipe quando conheceu seus pares pessoalmente.

Outro ponto levantado foi o aprimoramento da prática de *feedback* como uma ferramenta de gestão. Ou seja, esse instrumento, no regime presencial, ocorria em períodos específicos como próximo a avaliação de desempenho. Assim, os servidores não tinham tantas oportunidades como agora de receber reconhecimento por seu trabalho ou progredir no caso de eventuais falhas. Dessa forma, o aumento da prática de *feedback* representou uma fonte de prazer para os entrevistados, o que está de acordo com a dinâmica de contribuição-retribuição dejouriana.

Ademais, foi apontado que as reuniões têm sido mais produtivas durante o trabalho remoto, pois ocorrem menos imprevistos do que encontros presenciais e podem contemplar servidores que estão trabalhando em cidades diferentes.

No que tange à produtividade, além do aprimoramento da gestão, citado previamente, e a melhora na qualidade das reuniões, foi relatado pelos servidores ganhos consideráveis no tempo de deslocamento casa-trabalho, que puderam ser convertidos para a realização de atividades pessoais e laborais. Além disso, percebeu-se uma melhora na concentração para o exercício das demandas. Pois, os entrevistados disseram que o ambiente aberto da cidade administrativa e as conversas paralelas atrapalhavam consideravelmente o seu desempenho. Ainda há o fator de deslocamento interno na própria Cidade Administrativa, que tomava muito tempo por requerer trânsito constante entre diferentes andares e prédios.

Para além do aumento da produtividade, o ganho de tempo com o deslocamento casa-trabalho foi um fator bastante citado pelos entrevistados para a melhora da qualidade de vida. Eles disseram gastar até quatro horas diárias com o

deslocamento para a cidade administrativa, que somado às péssimas condições do trânsito e do transporte público, contribuía para ser um fator de sofrimento diário no trabalho. Assim, ter mais tempo para atividades familiares, exercícios físicos e lazer em geral permitiu que os servidores obtivessem maior prazer durante a jornada de trabalho.

No que se refere às condições físicas de trabalho, os servidores disseram possuir um local na casa adequado para o exercício do teletrabalho, mas alguns deles tiveram de realizar adaptações para melhorar o espaço. Igualmente, alguns entrevistados tiveram de adquirir novos equipamentos como computadores e cadeiras ou melhorar a qualidade da internet e dois servidores solicitaram computadores à Seplag/MG. Ainda assim, houveram reclamações quanto a ergonomia do ambiente de trabalho, sendo que uma servidora relatou ter tido vergonha de solicitar a cadeira da Cidade Administrativa.

Por fim, o isolamento social afetou alguns entrevistados, que disseram ter sofrido ansiedade e medo inicialmente, devido à preocupação com a Covid-19. Uma entrevistada relatou ter tido uma crise depressiva nas duas primeiras semanas no exercício do teletrabalho, pois acreditava que, por esta isolada do contato presencial com outras pessoas, iria sentir solidão como em um momento passado de sua vida. Porém, ela conseguiu ressignificar o sofrimento que estava passando quando passou a ponderar sobre os pontos positivos de se trabalhar remotamente, como a melhora da qualidade de vida. Além disso, as ferramentas de comunicação permitiram que ela mantivesse, com qualidade, o contato com pessoas próximas.

Passado o período inicial, os servidores disseram ter se adaptado ao “novo normal” e duas servidoras chegaram inclusive a apontar o trabalho como um mecanismo de defesa ao isolamento. Outro auxílio para enfrentar a situação imposta pela Covid-19 foi a religião, que ajudou alguns entrevistados a atravessar esse período turbulento. Os servidores que disseram não ter sofrido tanto com o isolamento social, alegaram que suas rotinas não tiveram de ser alteradas drasticamente.

Conclui-se que, apesar das dificuldades iniciais e das eventuais adaptações realizadas durante todo o ano de 2020, o teletrabalho em regime especial se apresentou como uma medida bem-sucedida no combate ao coronavírus. Pois, durante o regime, os servidores entrevistados puderam manter-se

seguros e ainda ter maior qualidade de vida, maior produtividade e sem perder a qualidade na comunicação.

A análise dos relatos permitiu observar que o trabalho remoto tem sido fonte de prazer para os servidores, mostrando-se como uma opção, não só viável, mas até mesmo necessária para se enfrentar desafios urbanos atuais como a poluição e o congestionamento no trânsito, e ainda trazer maior qualidade de vida aos servidores públicos.

Contudo, para que o teletrabalho em regime especial seja ainda melhor, e até mesmo pensando em um regime permanente regulamentado pela Lei nº23.674, de 09 de julho de 2020, devem ser levadas em consideração importantes pontos de melhoria. Percebe-se o uso abusivo de aplicativos de mensagem instantânea fora da jornada de trabalho. Além disso, esses meios de comunicação informal têm sido empregados como instrumentos institucionais, o que tem gerado confusão entre a vida laboral e a vida privada.

Soma-se isso a necessidade de as organizações públicas pensarem em maneiras de fornecer aos servidores condições necessárias de trabalho, além comunicar assertivamente tais práticas aos seus servidores. Além disso, apesar de os entrevistados não se queixarem da qualidade de suas *internets*, eles disseram que membros de suas equipes estariam sendo prejudicados por não possuir uma conexão boa, sendo um fator importante para o estado considerar caso queira manter um nível de qualidade ideal ao trabalho remoto. Ademais, tal observação mostra que o trabalho remoto também pode trazer eventuais gastos ao trabalhador como *internet* e luz, sendo um fator, por vezes, relegado.

Nesse contexto, ressalta-se a importância de capacitações voltadas para o trabalho remoto. Como as que foram citadas pelos entrevistados para o aprimoramento dos gestores, realizado pela Fundação João Pinheiro (FJP), e a capacitação voltada à adequação do ambiente de trabalho, realizada pela DCSO. Os servidores também apontaram a importância de se realizar capacitações antes de implementar o regime remoto, permitindo que os futuros teletrabalhadores tenham maior familiaridade com as tecnologias que irão utilizar.

Não obstante, deve-se considerar a importância das relações presenciais. Pois, todos os entrevistados disseram que o regime de trabalho ideal para eles seria o modelo híbrido entre o teletrabalho e o regime presencial. Logo, nesse modelo,

seria necessário ir ao local de trabalho alguns dias da semana ou do mês e o restante ser exercido remotamente.

É importante sinalizar, também, a observância de algumas limitações na pesquisa. Em razão de um número reduzido de participantes para o estudo, as deduções e resultados alcançados contemplam somente esse grupo específico de entrevistados. Não possibilitando assim, a generalização das impressões para toda a categoria profissional, ou até mesmo para os demais servidores da Seplag/MG, não investigados nessa pesquisa. Nesse sentido, recomenda-se que novos estudos sejam realizados, para um maior aprofundamento no tema.

Sugere-se que sejam incluídos a possibilidade de análise a médio prazo dos impactos da adoção do teletrabalho. Ainda, outra possibilidade será analisar os rumos do teletrabalho na Administração Pública de Minas Gerais, após a superação do estado de calamidade.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE. BR, [S.l.]. v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512017000700511&script=sci_arttext. Acesso em: 27/06/2020
- AGUIAR, Carolina Villa Nova; MARTINS, Lara Barros; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **COVID-19: Seus impactos nas relações trabalho-família**. In: QUEIROGA, Fabiana (org.) Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. P. 39-49
- ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhães de et al. **As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de pós-graduação *Stricto Sensu* de São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.
- ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; SAMPAIO, Nara Saddi de Paiva Sampaio. **Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto de pandemia**. In: QUEIROGA, Fabiana (org.) Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. P. 9-21
- AUGUSTO, Magda Maria; FREITAS, Lêda Gonçalves; MENDES, Ana Magnólia. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa**. Psicologia em Revista, [S.l.]. 2014, 20.1: 34-55. Disponível em: <http://200.229.32.43/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9523.2014v20n1p34>. Acesso em: 15/07/2020
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. P.38, 2006. (Obra original publicada em 1977)
- BENTIVI, Daiane. **Retrato da Psicologia Brasileira no Cenário da Covid-19**. Artmed Editora. Porto Alegre: Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho — SBPOT, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-3-retrato-da-psicologia-brasileira-no-cenario-da-covid-19-1/>. Acesso em: 29/07/2020
- BOUYER, Gilbert Cardoso. **Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: "o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador"**. Revista brasileira de saúde ocupacional, [S.l.]. 2010, 35.122: 249-259. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572010000200002. Acesso em: 10/07/2020
- 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 nºs 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. Diário Oficial da União, 2017. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 25/06/2020

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 927, DE 22 DE MARÇO DE 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm. Acesso em: 28/06/2020

BRISOLA, Elisa Maria Andrade; MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira. **A história oral enquanto metodologia dentro do universo da pesquisa qualitativa: um foco a partir da análise por triangulação de métodos**. Revista Ciências Humanas, v. 4, n. 1, 2011.

CASCIO, W.F. (2000), “**Managing a virtual workplace**”, Academy of Management Executive, Vol. 14 No. 3, pp. 81-90 *apud* KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. Critical success factors in developing teleworking programs. In: Benchmarking: An International Journal, V. 12, 2005, pp. 236-249. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770510600357/full/pdf?title=critical-success-factors-in-developing-teleworking-programs>>. Acesso em: 21 set. 2020

CASTEL, H. (1995). **Les métamorphoses de la question sociale**. Paris: Gallimard *apud* DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*. Tradução de Gustavo A. Ramos Mello Neto. [S.]. 2012, 17.3: 363-371.

CASTILLO JJ, VILLENA J. **Ergonomía conceptos y métodos**. Madrid(ES): Complutense; 1998 *apud* MAURO, Maria Yvone Chaves et al. Condições de trabalho da enfermagem nas enfermarias de um hospital universitário. Escola Anna Nery, v. 14, n. 2, p. 244-252, 2010. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452010000200006&script=sci_artte

CASTRO, María Guadalupe Abrajan; PADILLA, José Manuel Contreras; RAMÍREZ, Sandra Montoya. **Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa**. Enseñanza e investigación en Psicología, v. 14, n. 1, p. 105-118, 2009. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>> Acesso em: 19/11/2020

COMITÊ EXTRAORDINÁRIO COVID-19. **DELIBERAÇÃO Nº2 DE 16 DE MARÇO DE 2020**. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). Belo Horizonte, 2020, Disponível em: http://www.advocaciageral.mg.gov.br/images/stories/deliberacao_comit_extraordinario_covid_02-2020_-_16_de_marco_18h.pdf. Acesso em: 15/07/2020

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola

Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: . Acesso em: 26 set. 2020.

Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. **INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2020**. Disponível em: <
[https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang-en/index.htm)> Acesso em: 22/10/2020

DEJOURS, C. (1986) **Por um novo conceito de saúde**. *Revista Brasileira de Saúde*. 14 (54), p. 7-11 *apud* FACAS, Emílio Peres. Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)— Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho**. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994, 119-145.

DEJOURS, Christophe. **Contributions of the psychodynamic analysis of work situations to the study of organizational crises**. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, [S.l.]. [s.n.].1993, 7.2: 77-89. Disponível em: <
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/108602669300700202>> Acesso em 15/06/2020

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. **Por um trabalho, fator de equilíbrio**. *Revista de Administração de empresas*. Tradução de Maria Irene S. Betiol. [S.l.]. 1993, 33.3: 98-104. Disponível em:
https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300009. Acesso em: 15/07/2020

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. *Production*. [S.l.]. 2004, 14.3: 27-34. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000300004&script=sci_arttext&tling=pt. Acesso em: 11/07/2020,

DEJOURS, C. (2007a). **Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade**. Em: Mendes. A. M. (org. e cols). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15 *apud* FERREIRA, João Batista. *Análise clínica do trabalho e processo de subjetivação: um olhar da psicodinâmica do trabalho*. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*, [S.l.].p. 125-135, 2010.

DEJOURS, C. (2008). **Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. In: Lancman, S., Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15 *apud* AUGUSTO, Magda Maria; FREITAS, Lêda Gonçalves; MENDES, Ana Magnólia. *Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa*. *Psicologia em Revista*, [S.l.]. 2014, 20.1: 34-55. Disponível em: <http://200.229.32.43/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9523.2014v20n1p34>. Acesso em: 15/07/2020

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. ***Psicologia em Estudo***. Tradução de Gustavo A. Ramos Mello Neto. [S.l.]. 2012, 17.3: 363-371.

DA SILVA, Rosane Leal. **Premissas para o êxito do teletrabalho: a visão do líder e o protagonismo responsável do trabalhador**. Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura, [S.l.]. p. 271-278, 2018. Disponível em: <https://reciprocidade.emnuvens.com.br/novapedagogia/article/view/332>. Acesso em: 16/07/2020

DUXBURY, L.E., HIGGINS, C.A. and MILLS, S. (1992), “**After-hours telecommuting and work-family conflict: a comparative analysis**”, Information Systems Research, Vol. 3 *apud* KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. Critical success factors in developing teleworking programs. In: Benchmarking: An International Journal, V. 12, 2005, pp. 236-249. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770510600357/full/pdf?title=critical-success-factors-in-developing-teleworking-programs>>. Acesso em: 21 set. 2020

FACAS, Emílio Peres. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho**. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. " **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), [S.l.]. 2001, 6.1: 93-104. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2001000100010&script=sci_arttext. Acesso em: 17/07/2020

FERREIRA, M. C., & MENDES, A. M. (2003). **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir *apud* AUGUSTO, Magda Maria; FREITAS, Lêda Gonçalves; MENDES, Ana Magnólia. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. Psicologia em Revista, [S.l.]. 2014, 20.1: 34-55. Disponível em: <http://200.229.32.43/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9523.2014v20n1p34>. Acesso em: 15/07/2020

FERREIRA, João Batista. **Análise clínica do trabalho e processo de subjetivação: um olhar da psicodinâmica do trabalho**. Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros, [S.l.].p. 125-135, 2010.

FERREIRA, Mário César; FALCÃO, Jorge Tarcísio da Rocha. **Trabalho em contexto de pandemia, saúde mental e qualidade de vida no trabalho: diretrizes essenciais**. In: QUEIROGA, Fabiana (org.) Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. P. 23-35

FULK, Janet & DeSANCTIS, Gerardine. **Electronic communication and changing organizational forms**. *Organization Science*, v.6, n.4, p.337-349, 1995 *apud* STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para a análise da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho. In: *Revista de Administração da USP-RAUS*. 2001. Disponível em: . Acesso em: 06 out. 2020.

GIONGO, Carmem Regina; MONTEIRO, Janine Kieling; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. **Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura**. *Temas em psicologia, [S.l.]*. v. 23, n. 4, p. 803-814, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751493002>. Acesso em: 15/07/2020

Harvey, D. (2000). **A condição pós-moderna** (9a ed.). São Paulo: Loyola *apud* LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, [S.l.]*. 2003, 6: 79-90. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/cpst/article/view/25852>. Acesso em: 16/07/2020

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. **Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação**. *Production, [S.l.]*. v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000300009&script=sci_arttext. Acesso em: 14/07/2020

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION; **Definition of telework**, 2020; Disponível em:

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjJu9rN8b7uAhWVGbkGHbfsAIQQFjACegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcm%2Fgroups%2Fpublic%2F---europe%2F---ro-geneva%2F---sro-budapest%2Fdocuments%2Fgenericdocument%2Fwcm%2Fwcm_753334.pdf&usq=AOvVaw38JRxUQu1EK5KLLXXnfi8J> Acesso em: 15/10/2020

KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. **Critical success factors in developing teleworking programs**. In: *Benchmarking: An International Journal*, V. 12, 2005, pp. 236-249. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770510600357/full/pdf?title=critical-success-factors-in-developing-teleworking-programs>>. Acesso em: 21 set. 2020

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários; benefícios e desafios; novas tecnologias de comunicação**. São Paulo, SP: Atlas, 1996. *apud* OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júlia. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: *CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO*, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/2cidesp/paper/view/481>. Acesso em: 28/06/2020

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. **Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, [S.l.]. 2003, 6: 79-90. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/cpst/article/view/25852>. Acesso em: 16/07/2020

LE GUILLANT, L. Quelle psychiatrie pour notre temps? Paris: Érès, 1984 *apud* MERLO; Álvaro Roberto Crespo. Psicodinâmica do trabalho. In: **Saúde mental & trabalho: leituras**. JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Orgs.). Petrópolis: Vozes, 2002. p. 130-142.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **A psicopatologia do trabalho**. Psicologia: ciência e profissão, [S.l.]. 1998, 18.2: 10-15. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931998000200003&script=sci_arttext&tIng=pt. Acesso em: 12/07/2020

MAURO, Maria Yvone Chaves et al. **Condições de trabalho da enfermagem nas enfermarias de um hospital universitário**. Escola Anna Nery, v. 14, n. 2, p. 244-252, 2010. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452010000200006&script=sci_arttext > Acesso em: 17/11/2020

MENDES, Ana Magnólia. **Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours**. Psicologia, Ciência e Profissão, Brasília, DF, v. 15, n. 1/3, p. 34-38, 1995. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>. Acesso em: 07 julho. 2020

MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007

MENDES, A. M. (2008a). **A Organização do Trabalho como Produto da Cultura e a Prevenção do Estresse Ocupacional: O Olhar da Psicodinâmica do Trabalho**. Em: Tamayo, A. (Org). Estresse e Cultura Organizacional. São Paulo: Casa do Psicólogo *apud* FACAS, Emílio Peres. Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)— Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MERLO; Álvaro Roberto Crespo. Psicodinâmica do trabalho. In: **Saúde mental & trabalho: leituras**. JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Orgs.). Petrópolis: Vozes, 2002. p. 130-142.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação**. Cadernos de Psicologia Social do trabalho, [S.l.]. 2009, 12.2: 141-156. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25746>. Acesso em: 15/07/2020

MINAS GERAIS. **Decreto nº47.885, de 13 de março de 2020**. Dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020a. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&>

uact=8&ved=2ahUKEwj_zbCp4MHtAhUuE7kGHfFZDIMQFjACegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fjornal.iof.mg.gov.br%2Fxmlui%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F231375%2Fcaderno1_2020-03-14%25205.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw3Ki0qFe1MSBjw7x90tcbSq>. Acesso em: 07 abr. 2020.

MINAS GERAIS. **Decreto 47866, de 15 de maio 2020**. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47886&comp=&ano=2020>. Acesso em: 01/10/2020

MINAS GERAIS. **Deliberação Do Comitê Extraordinário Covid-19 N° 2, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020c. Disponível em: . Acesso em: 07 abr. 2020.

MINAS GERAIS. **Lei nº23.674, de 09 de julho de 2020**. Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências. Diário do Executivo, Minas Gerais, 2020d. Disponível em: . Acesso em: 15 de novembro de 2020.

MOLINIER, Pascale. **Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: um itinerário interdisciplinar**. 1988-2002. Production, [S.l.]. 2004, 14.3: 14-26. Acesso em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000300003&script=sci_arttext&tling=pt. Disponível em: 15/07/2020

DE MORAES, Melissa Machado. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Artmed Editora. Porto Alegre: , 2020. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho — SBPOT, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-2-os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suas-relacoes-com-o-trabalho/>. Acesso em: 25/06/2020.

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Dissertação (Monografia de Graduação, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.

NETTO, Ney Klier Padilha; CARDOSO, Marta Rezende. **Sexualidade e pulsão: Conceitos indissociáveis em psicanálise?**. Psicologia em Estudo, v. 17, n. 3, p. 529-537, 2012. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722012000300018> Acesso em: 15/10/2020

NOHARA, Jouliana Jordan et al. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.** In: Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: . Acesso em: 25 out. 2020.

OLIVEIRA, Martha Maria Veras et al. **A Ergonomia e o Teletrabalho no Domicílio.** 1996. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76935>> Acesso em: 14/11/2020

OLIVEIRA, N. T. (2003). **Somatização e sofrimento no trabalho. Revista Virtual Textos & Contextos.** 2 (1). pp. 1-14 *apud* FACAS, Emílio Peres. Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júlia. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/2cidesp/paper/view/481>. Acesso em: 28/06/2020

PASCHOAL, T; TAMAYO (2004). **Validação da Escala de Estresse no Trabalho Estudos de Psicologia,** 9(1), 45-52 *apud* PEREZ-NÉBRA, Amalia Raquel; CARLOTTO, Mary Sandra; STICCA Marina Gregghi, 2020. Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social. In: QUEIROGA, Fabiana (org.) Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. P.31-39.

PEREZ-NÉBRA, Amalia Raquel; CARLOTTO, Mary Sandra; STICCA Marina Gregghi, 2020. **Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social.** In: QUEIROGA, Fabiana (org.) Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. P.31-39.

QUEIROGA, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19.** Artmed Editora. Porto Alegre: Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho — SBPOT, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-1-orientacoes-para-o-home-office-durante-a-pandemia-da-covid-19/>. Acesso em: 25/06/2020

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Cadernos EBAPE. BR, [S.l.]. v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci_arttext. Acesso em: 18/07/2020

RODRIGUES, Patrícia Ferreira; ALVARO, Alex Leandro Teixeira; RONDINA, Regina. **Sofrimento no trabalho na visão de Dejours.** Revista Científica Eletrônica

de Psicologia, [S.l.]. 2006, 4.7. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/>. Acesso em: 15/07/2020

ROSENFELD, Cinara L.; DE ALVES, Daniela Alves. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. DADOS-Revista de Ciências Sociais, [S.l.]. v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52582011000100006&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 15/07/2020

ROSSI, E. Z. (2008). **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: Análise Psicodinâmica**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. *apud* FACAS, Emílio Peres. Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)— Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

RYFF, C. D. & KEYES, C. L. M. (1995). **The structure of psychological well-being revisited**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727 *apud* PEREZ-NÉBRA, Amalia Raquel; CARLOTTO, Mary Sandra; STICCA Marina Greggh, 2020. Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social. In: QUEIROGA, Fabiana (org.) Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Porto Alegre. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020. P.31-39.

SERRA, Paulo. **O teletrabalho: conceito e implicações**. 1996. Disponível em: . Acesso em: 24 set. 2020. SILVA, 2018

SHEIN, Edgar H. **Organizational psychology**. 3 ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980 *apud* STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para a análise da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho. In: Revista de Administração da USP-RAUS. 2001. Disponível em: . Acesso em: 06 out. 2020.

SILVA, Rogério Tadeu da. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em< <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102008-003037/en.php>> Acesso em: 16/10/2020

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A Aplicação Do Teletrabalho No Serviço Público Brasileiro**. In: 3o Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. Anais do Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria (RS): UFSM, 2015. Disponível em: 1-2.pdf (ufsm.br): Acesso em: 23 set. 2020.

SILVA, Guilherme Elias da. **Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores**. In: Revista Espaço Acadêmico, n. 209. 2018.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. **Um modelo para a análise da prontidão organizacional para a implantação do teletrabalho**. In: Revista de Administração da USP-RAUS. 2001. Disponível em:

http://www.academia.edu/download/49560129/Um_modelo_para_analise_da_prontido_organizado20161012-9862-1km31jc.pdf. Acesso em: 06 out. 2020.

TOLENTINO, Maria Júlia Moura. **Teletrabalho durante a pandemia de Covid-19: uma análise da percepção dos teletrabalhadores e gestores sobre a experiência do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2719>> Acesso em: 15/11/2020

TREMBLAY, D., G. **Balancing work and Family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers**. *Women in Management Review*, v. 17, n. 3/4, p. 157-170, 2012 *apud* ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR, [S.l.]*. v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512017000700511&script=sci_arttext. Acesso em: 27/06/2020

Velásquez Z., R. (2001) **La satisfacción con las condiciones de trabajo, una propuesta para su medición** *apud* CASTRO, María Guadalupe Abraján; PADILLA, José Manuel Contreras; RAMÍREZ, Sandra Montoya. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, v. 14, n. 1, p. 105-118, 2009. Disponível em: <
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>> Acesso em: 19/11/2020

WHITTLE, A.; MUELLER, F. **'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation**. *New Technology, Work and Employment*, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009 *apud* ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR, [S.l.]*. v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512017000700511&script=sci_arttext. Acesso em: 27/06/2020

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Definition of health, 1948**. Disponível em: <
<https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>> Acesso em: 19/10/2020.

APÊNDICE A- ROTEIRO ENTREVISTA

Organização do trabalho

1. Quais as atividades que você desenvolve no trabalho. Como você avalia a adaptação das suas atividades para o exercício do teletrabalho em regime especial?
2. Como você avalia a sua produtividade e o volume de trabalho durante o regime especial de teletrabalho?

Relações socioprofissionais

3. De que forma o teletrabalho impactou na sua relação com sua chefia? E com seus pares e/ou subordinados?
4. Como a sua equipe tem coordenado as atividades durante o regime especial de teletrabalho?
5. Como o seu trabalho era avaliado em regime presencial e como passou a ser avaliado em regime de teletrabalho? Há o hábito de se prestar *feedbacks* em sua equipe? Houveram mudanças nas maneiras de se prestar *feedbacks* no regime de teletrabalho?

Condições de teletrabalho

6. Quantas pessoas moram na sua casa? Como você avalia o local/ espaço onde você realiza o teletrabalho? E em relação à infraestrutura, como você a avalia?
7. Na sua opinião, você possui os equipamentos adequados e necessários para desenvolver suas atividades e realizar as entregas solicitadas por sua equipe?
8. Como você avalia tempo destinado às atividades pessoais/familiares no regime especial de teletrabalho?

Impacto do isolamento social no exercício do trabalho

9. Em consequência à COVID-19, foi adotado o regime de isolamento social desde março no Brasil. Na sua opinião, o isolamento social pode ter interferido na sua percepção acerca do teletrabalho?
10. Considerando o contexto de isolamento social, quais outras atividades você realiza rotineiramente além do trabalho? Quais são os seus *hobbies* nesse período?
11. Em um outro contexto, de que forma o regime de teletrabalho deveria ser implementado?
12. Gostaria de complementar alguma informação a respeito de sua percepção sobre o regime especial de teletrabalho?

APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada **Teletrabalho em regime especial: o impacto na saúde mental dos servidores da Seplag/MG**, sob a responsabilidade do pesquisador Lucca Moreira Martins, sob a orientação da Prof. Dra. Rosânia Rodrigues de Sousa.

Nessa pesquisa, estou analisando a percepção dos servidores da Seplag/MG a respeito do regime especial de teletrabalho e suas consequências para a saúde mental. Dessa forma, buscarei analisar as alterações no volume de trabalho realizado, o impacto na relação com sua equipe, suas condições de trabalho e o impacto do isolamento social no exercício do trabalho.

Ao participar da pesquisa, você será entrevistado(a) individualmente. A entrevista será gravada e esse material irá compor o trabalho de conclusão do curso superior de Administração Pública na Fundação João Pinheiro (FJP).

Você terá sua identidade protegida por um pseudônimo. Então, não será identificado(a) em nenhum momento durante a pesquisa.

Você não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por participar na pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via deste Termo de Consentimento Livre (TCL) ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Lucca Moreira Martins, pelo telefone: XXX

Belo Horizonte, 19 de outubro de 2020.

Assinatura dos Pesquisadores

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente.

Participante da pesquisa