UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÔMICAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE CRUZ ORNEL

CARGA DE TRABALHO EM REGIME REMOTO: ANÁLISE SOBRE O TRABALHO SUSCITADO PELO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

RIO GRANDE – RS
2022

CAROLINE CRUZ ORNEL

CARGA DE TRABALHO EM REGIME REMOTO: ANÁLISE SOBRE O TRABALHO SUSCITADO PELO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC), da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Organizações, Mercado e Trabalho

Orientadora: Profa. Dra. Anne Pinheiro Leal

RIO GRANDE – RS

2022

Ficha Catalográfica

O74c Ornel, Caroline Cruz.

Carga de trabalho em regime remoto: análise sobre o trabalho suscitado pelo contexto da pandemia de COVID-19 na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas / Caroline Cruz Ornel. – 2022.

170 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2022.

Orientadora: Dra. Anne Pinheiro Leal.

1. Carga de trabalho 2. Trabalho remoto 3. Teletrabalho 4. Serviço público I. Leal, Anne Pinheiro II. Título.

CDU 658.118

Catalogação na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 26 dias do mês de setembro de dois mil e vinte e dois, às 15hrs, realizou-se a defesa de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível mestrado, da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, no Ambiente de Webconferência da SEAD, cuja Banca foi constituída pelos professores: Anne Pinheiro Leal, Márcio André Leal Bauer e Graziele Alves Amaral, para arguir do(a) mestrando(a) **Caroline Cruz Ornel**. Após a apresentação da dissertação intitulada "**Carga de trabalho em regime remoto: Análise sobre o trabalho suscitado pelo contexto da pandemia de covid-19 na Pró-reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas**" e a arguição dos avaliadores seguida de defesa, a Banca reuniu-se e considerou o trabalho APROVADO, emitindo o parecer a seguir:

O trabalho atende de forma suficiente os critérios para ums dissertação de mestrado, apresentando contribuição significativa para o campo.

Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente Ata que após lida e aprovada será assinada pelos membros componentes da Banca.

Prof.ª Anne Pinheiro Leal
Orientadora
Documento assinado digitalmente
gov.br MARCIO ANDRE LEAL BAUER
Data: 29/09/2022 23:42:47-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Márcio André Leal Bauer
(FURG)

Prof.ª Graziele Alves Amaral
(UFJ)

Chave de Autenticidade: 9996.310E.DF14.DB9A

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pela saúde e por guiar meus passos em busca dos meus sonhos.

Aos meus pais, Vilarsi e Janete, por serem meus incentivadores, ensinando-me desde cedo o quanto o conhecimento é libertador.

Ao meu marido, Christian, por acompanhar de perto este desafio, me apoiando e acreditando mais em mim do que eu mesma.

A minha orientadora, Profa. Dra. Anne Pinheiro Leal, por todo aprendizado e compreensão, fundamental na construção desta pesquisa.

Aos entrevistados que, por meio de seus relatos, contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação, tornando-a possível.

Aos colegas Alisson, Bruno e Suelen, pela parceria, empatia, por todas as trocas e por fazerem com que o caminho se tornasse mais leve.

Aos demais colegas, por dividirem essa experiência.

Aos amigos, familiares e pessoas queridas que, durante a minha trajetória, vibraram junto comigo.

À FURG e aos demais professores do PPGA por terem se reinventado para que, apesar da conjuntura inesperada ocasionada pela pandemia de coronavírus, eu tivesse a oportunidade de estudar em uma universidade pública, gratuita e, principalmente, de qualidade.

"Desistência não, eu não aceito
No final do túnel existe luz
E a sua cruz é tão pesada quanto a minha
E no geral, o bem jamais perdeu pro mal
E ainda bem... que ainda há bem
Ainda bem
Em nome do Pai, do Filho, do Espírito Santo, amém."

(Princípio, Meio e Fim de Jorge Aragão).

RESUMO

O trabalho assume papel central na vida humana e, a maneira como é vivenciado, influencia diretamente na saúde do trabalhador. A carga de trabalho é oriunda da interação entre o trabalhador e o trabalho, demonstrando como a vida do trabalhador é influenciada pela organização, condições de trabalho e relações socioprofissionais. Diante disso, com a classificação da Covid-19 como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), os regimes de trabalho foram reconfigurados para viabilizar a continuidade da prestação dos serviços, impulsionando o trabalho remoto emergencial. Regulamentado pelo programa eleito para gerir a universidade e, posteriormente, pela Instrução Normativa nº 65/2020 e Decreto 11.072/2022 no âmbito da administração pública federal, o teletrabalho substitui a necessidade do trabalhador se fazer presente nas instalações físicas da instituição, permitindo a realização das atividades mediada por tecnologia de teleprocessamento e telecomunicação. Tratou-se de um estudo qualitativo, descritivo que, por meio de estudo de caso, buscou atingir o objetivo de caracterizar a carga de trabalho de trabalhadores atuantes na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas no Rio Grande do Sul ante a transição do modelo de trabalho presencial para o remoto. Para isso, foram realizadas quinze entrevistas juntos aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). O estudo descreveu as modificações no contexto de trabalho (considerando aspectos dos parâmetros de trabalho), verificou os conflitos vivenciados durante o trabalho remoto emergencial, identificou estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores, analisou a percepção de desgaste em termos físicos, cognitivos e psíquicos, e identificou aspectos positivos e negativos que, de acordo com fatores contextuais, foram traduzidos em percepções de bem-estar ou mal-estar no trabalho. Para tratamento e análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo e, como forma de apoio, a análise estatística de dados qualitativos com o auxílio do *software* Iramuteq®. Nesta pesquisa, a carga de trabalho foi compreendida por intermédio do impacto sobre a saúde do trabalhador, oriunda da maneira como percebe as exigências estabelecidas pelo contexto de trabalho. Verificada a importância dos parâmetros do trabalho como fontes de carga de trabalho, estando o aspecto físico da carga intimamente ligado às condições de trabalho, manifestando-se principalmente mediante sintomas como dores de cabeça, na coluna, desconfortos posturais e desconfortos oculares. A carga cognitiva demonstrou-se intimamente ligada à forma como a organização do trabalho estava posta, exigindo conciliação de atividades profissionais e pessoais em um mesmo ambiente, repercutindo em maior percepção de cansaço devido ao excesso de estímulos a que o cérebro humano foi submetido, levando, em alguns casos, à exaustão. A carga psíquica, responsável pela percepção global da carga, demonstrou relação, em especial, com a modificação da dinâmica das relações socioprofissionais, causando um misto de representações negativas (vivências de mal-estar) oriundas da imposição de isolamento social, dentre os principais: sensação de solidão, sensação de aprisionamento, estresse, ansiedade e angústia. A reformulação da comunicação foi a principal estratégia de mediação encontrada para minimizar os efeitos do isolamento, mas também foi a principal responsável pela extinção de limites entre vida profissional e pessoal. Representações positivas (vivências de bem-estar) também foram encontradas, dentre elas, a economia de tempo com deslocamento, flexibilidade de horários, maior autonomia, diminuição das interrupções e maior capacidade de concentração. Desta forma, constatou-se que a caracterização da carga de trabalho da PRA/UFPel não pode ser generalizada, devendo considerar a heterogeneidade dos trabalhadores, assim como fatores contextuais e estruturais que envolvem a adesão a esta modalidade de trabalho, sendo necessário não só atenção com os resultados entregues, mas certificando-se de que o trabalhador esteja exercendo suas atividades em condições saudáveis, com o intuito de

prevenir o adoecimento. Apesar do predomínio de vivências de mal-estar durante o trabalho remoto emergencial, treze dos quinze entrevistados revelaram que desejam optar pelo programa de gestão, pois associam as percepções negativas ao cenário pandêmico. Dentre os treze que declararam interesse em optar pelo teletrabalho, dez desejam o teletrabalho parcial ou híbrido, pois sentiram falta do contato presencial com os colegas.

Palavras-chave: Carga de trabalho. Trabalho remoto. Teletrabalho. Serviço público.

ABSTRACT

The work assumes a central role in human life and the way it is lived has a direct influence on the worker´s health. The workload comes from the interaction between the worker and work, showing how the worker´s life is influenced by the work organization, by the working conditions and by the social-professional relations. Thus, with the classifications of Coronavirus (Covid-19) as a pandemic by the World Health Organization – WHO, the work regimen was reconfigured in order to make the continuity of the service providing feasible, stimulating emergency remote work. Regulated by the program elected to manage the university and, afterwards, by the Normative Instruction 65/2020 and Decree 11.072/2022 in the ambit of federal public administration, telework replaces the need for the worker to be present in the physical facilities of the institution, allowing the carrying out of activities mediated by teleprocessing and telecommunication technology. It is about a qualitative descriptive study, which, through case study, aimed to reach the goal of characterizing the workload of workers who operate in the Administrative Pro-Rectory of Federal University of Pelotas in the face of the transition from the presential work model to the remote work model. For this, 15 interviews were carried out with the Administrative Technicians in Education (TAEs). The present research described modifications in the working context (considering aspects of working parameters) have been described, the conflicts that happen during emergency remote work, mediation strategies used by the workers have been identified, the wearing perception (in physical, cognitive and psychic terms) has been analyzed and the positive and negative aspects which, according to contextual factors, were translated into perceptions of feeling well or feeling bad at work have been identified. For treatment and analysis of the data the contents analysis method was used and, as a way of support, the statistical analysis of the qualitative data with the help of Iramuteq® software. In this research, the workload was comprehended by means of the impact on the worker´s health, which comes from the way that it perceives the demands established by the working context. The importance of the work parameters as sources of workload has been verified, and the physical aspect of the load is deeply connected to the working conditions, manifesting itself mainly through symptoms such as pain in the back, posture discomfort, headaches and eye discomfort. The cognitive load has shown itself to be deeply connected to the way that the work organization was put, demanding conciliation of professional and personal activities in the same environment, reverberating in a greater perception of fatigue due to the excess of stimuli to which the human brain was submitted, leading, in some cases, to exhaustion. The psychic load, responsible for the load global perception has shown a relation mainly with the modification of the dynamics of the social-professional relations, causing a mixture of negative representations (experiences of malaise) that come from the imposition of social isolation, among the main ones: feeling of loneliness, feeling of imprisonment, distress, anxiety and anguish. The reformulation of communication was the main strategy found to minimize the isolation effects, but it was also the main responsible for the extinction of limits between personal and professional life. Positive representations (wellness experiences) were also found, among which the economy with time of transportation stood out, time flexibility, greater autonomy, decrease of interruptions, greater capacity of concentration. This way, it was possible to conclude that the characterization of the workload of PRA/UFPel cannot be generalized, but it must consider the workers´ heterogeneity, and also contextual structural factors that involve the adhesion to this work modality, which makes necessary not only attention to the results delivered, but certifying that the worker is carrying out his/her activities within healthy conditions, in order to prevent illness. Despite the predominancy of feeling bad during emergency remote work, thirteen of the fifteen people interviewed revealed

that they wish to opt for the management program, because they associate the negative perceptions to the pandemic scenery. Among the thirteen who declared interest in opting for telework, ten want the partial or hybrid telework, because they missed the presential contact with their colleagues.

Key-words: Workload. Remote Work. Telework. Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação da carga de trabalho de acordo com os autores clássicos 24
Figura 2 – Da psicopatologia à psicodinâmica 34
Figura 3 – Diferenças conceituais entre as correntes: medicina do trabalho *versus* medicina social 45
Figura 4 – O *home office* como uma modalidade de trabalho remoto/teletrabalho 54
Figura 5 – Avaliação das vivências no teletrabalho 59
Figura 6 – Imagem do Campus Anglo/UFPel – Local onde fica a sede da PRA 71
Figura 7 – Organograma Sintético - PRA 72
Figura 8 – Organograma Analítico - Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC) ... 73
Figura 9 – Organograma Analítico - Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) 74
Figura 10 – Organograma Analítico - Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA) 75
Figura 11 – Cronograma para implementação do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) .. 84
Figura 12 – Distribuição dos entrevistados no organograma sintético 84
Figura 13 – Classes de palavras e suas respectivas frequências 85
Figura 14 – Dendograma: frequência das palavras por classes 86
Figura 15 – Análise fatorial de correspondência 87
Figura 16 – Fatores contextuais: relação entre o discurso dos entrevistados e as classes de palavras 87
Figura 17 – Contexto de trabalho e categorias de análise 90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Itens que caracterizam a carga física 62
Quadro 2 – Itens que caracterizam a carga cognitiva 62
Quadro 3 – Itens que caracterizam a carga psíquica..... 63
Quadro 4 – Instrumentos utilizados para cumprimento dos objetivos 67
Quadro 5 – Atividades não executadas na sede da PRA/UFPel..... 76
Quadro 6 – Cronograma de retorno das atividades presenciais na UFPel..... 80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AET	Análise Ergonômica do Trabalho
AGU	Advocacia Geral da União
ASUFPEL	Associação dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas
CFC	Coordenação de Finanças e Contabilidade
CGM	Coordenação Geral de Manutenção
CGU	Controladoria Geral da União
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMP	Coordenação de Material e Patrimônio
CONSUN	Conselho Universitário
CONTGER	Contadoria Geral
COVID-19	Doença do coronavírus
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICEAC	Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
IN	Instrução Normativa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRAMUTEQ	*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*
NUCON	Núcleo de Contratos
NUDOC	Núcleo de Documentação e Arquivo
NUFINC	Núcleo Financeiro
NUGEST	Núcleo de Gestão de Serviços Terceirizados
NULIC	Núcleo de Licitações
NUMAT	Núcleo de Material
NUPAT	Núcleo de Patrimônio
NUSEG	Núcleo de Segurança
NUTRANS	Núcleo de Transporte
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGD	Programa de Gestão por Desempenho
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PRA	Pró-Reitoria Administrativa

PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SAA	Seção de Apoio Administrativo
SAPA	Seção de Análise de Processos Administrativos
SARCC	Seção de Análise e Registro Contábil dos Contratos
SCONT	Seção Contábil
SCSER	Seção de Contratação de Serviços
SDC	Seção de Despesas Contínuas
SDP	Seção de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEMP	Seção de Empenhos
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGTIC	Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
SLD	Seção de Liquidação da Despesa
SMCL	Seção de Manutenção do *Campus* Capão do Leão
SMCST	Seção de Monitoramento e Controle de Serviços Terceirizados
SMPEL	Seção de Manutenção dos *Campi* Pelotas
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SOSE	Seção de Obras e Serviços de Engenharia
SPAG	Seção de Pagamentos
SSM	Seção de Suporte a Manutenção
SUINFRA	Superintendência de Infraestrutura
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias de informação e comunicação
TJRJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UALMOX	Unidade de Almoxarifado Central
UARQ	Unidade de Arquivo
UASEG	Unidade de Apoio a Segurança
UFPel	Universidade Federal de Pelotas
UGF	Unidade de Gestão da Frota
URDB	Unidade de Recolhimento e Desfazimento de Bens
UTEL	Unidade de Telefonia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 OBJETIVOS 16
1.1.1 Objetivo Geral 16
1.1.2 Objetivos Específicos 16
1.2 JUSTIFICATIVA 17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 INTERAÇÃO INDIVÍDUO-TRABALHO 19
2.1.1 O trabalho no setor público brasileiro 21
2.2 CARGA DE TRABALHO 22
2.2.1 O entendimento dos autores clássicos 23
2.2.1.1 Alain Wisner – A ergonomia e a inteligência no trabalho 25
2.2.1.2 Christophe Dejours – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho 31
2.2.1.3 Asa Cristina Laurell e Mariano Noriega – Saúde: doença como processo social 43
2.2.2 Demais discussões sobre cargas de trabalho 48
2.3 TRABALHO REMOTO/TELETRABALHO 52
3 METODOLOGIA 59
3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE 59
3.2 DESENHO DA PESQUISA 63
3.2.1 Quanto à abordagem do problema 64
3.2.2 Quanto aos objetivos 64
3.2.3 Quanto aos procedimentos 65
3.3 POPULAÇÃO ESTUDADA - CASO ÚNICO 65
3.4 COLETA DE DADOS 66
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS 68
3.5.1 Análise de Conteúdo 68
3.6 ASPECTOS ÉTICOS 69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 70
4.1 APRESENTAÇÃO DO PANORAMA DA PRA/UFPel 70
4.1.1 Caracterização do caso 76
4.1.2 Análise realizada por meio do *software* Iramuteq® 85

4.2 ANÁLISE DOS PARÂMETROS DE TRABALHO 91
4.2.1 Condições de trabalho 91
4.2.2 Organização do trabalho 98
4.2.3 Relações socioprofissionais 108
4.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO 113
4.4 CARACTERIZAÇÃO DA CARGA DE TRABALHO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE DESGASTE 119
4.4.1 Aspecto físico 119
4.4.2 Aspecto cognitivo 125
4.4.3 Aspecto psíquico 132
4.5 TENDÊNCIAS PARA UM CENÁRIO PÓS-PANDÊMICO 140
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 143
REFERÊNCIAS 148
Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) 162
Apêndice B – Roteiro de entrevista 164
Apêndice C – Termo de Autorização para Coleta de Dados 167
Apêndice D – Convite aos servidores da PRA-UFPel 169

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto é uma modalidade mediada pela tecnologia de teleprocessamento e telecomunicação que permite a conectividade do trabalhador, substituindo a necessidade da execução das tarefas, mediante controle de tempo de presencialidade na sede da organização. De acordo com Andrade (2020), a administração pública brasileira possui órgãos que desenvolvem o teletrabalho desde 2006, contudo, não se tratava de uma prática amplamente utilizada, mas uma medida voluntária.

Estudos como os de Costa (2007, 2013), Freitas (2008), Barros e Silva (2010), Nogueira e Patini (2012), Silva (2015), Lima (2018) e Rocha e Amador (2018), demonstram uma predisposição à adoção do regime de teletrabalho no cenário pré-pandemia. Pesquisas desenvolvidas no contexto pandêmico, como as de Gondim e Borges (2020), Araújo e Lua (2021), Góes, Martins e Nascimento (2021a; 2021b) e Tenório (2021) demonstram que esta tendência foi impulsionada pelo fenômeno viral, fazendo trabalhadores presenciais tornarem-se trabalhadores remotos da noite para o dia. Entretanto, Tresierra e Pozo (2020) destacam a vulnerabilidade presente nesta reconfiguração do trabalho, elaborada mediante condições inesperadas oriundas da necessidade de distanciamento social, deixando de lado aspectos relacionados à saúde do trabalhador.

O estudo foi realizado na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (PRA/UFPel). E, embora a instituição tenha manifestado interesse (por meio do programa eleito para gerir a Universidade) em aderir ao teletrabalho (para as atividades que considerassem adequadas) antes da oficialização da Instrução Normativa – IN 65/2020 e do Decreto 11.072/2022 por parte do governo federal, foi com a classificação da Covid-19 como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que a execução das atividades laborais de forma não presencial foi intensificada.

Um dos aspectos que pode ter afetado os trabalhadores nessa transição emergencial do trabalho presencial para o trabalho remoto diz respeito à carga de trabalho, visto que uma série de adaptações precisou ser feita nos mais variados processos de trabalho para dar conta das novas exigências sanitárias. Os estudos sobre carga de trabalho despertam a atenção em diversas áreas do conhecimento, sendo a maior parte das pesquisas construída na área da saúde. O amplo interesse sobre o assunto revela que a carga de trabalho é relevante nos ambientes laborais mais distintos, merecendo que a discussão seja aprofundada sob a ótica das ciências sociais aplicadas. Neste estudo, o enfoque da administração foi utilizado para analisar a relação existente entre o trabalho e o desgaste do trabalhador em um contexto de transição

do trabalho presencial para o remoto. Desta forma, a presente pesquisa justifica-se mediante este cenário de intensificação do trabalho remoto, devido à necessidade de viabilizar a continuidade da prestação dos serviços públicos. Justifica-se também pelo fato de que a análise da carga de trabalho pode auxiliar na distribuição/redistribuição do trabalho diante desta nova realidade.

Com a incumbência de garantir pleno funcionamento das atividades administrativas, de gestão financeira, de material, patrimonial, contratual e de infraestrutura, os servidores da PRA/UFPel tiveram sua conjuntura de trabalho alterada pelo trabalho remoto emergencial. Os trabalhadores foram submetidos a mudanças nos fatores ambientais e elementos organizacionais, o que exige adaptação e requer esforço. Tal esforço pode influenciar na sua carga de trabalho, de modo que o estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como é caracterizada a carga de trabalho dos trabalhadores que atuam na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Rio Grande do Sul, diante da transição do modelo presencial para o remoto?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Caracterizar a carga de trabalho de trabalhadores que atuam na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Rio Grande do Sul, diante da transição do modelo de trabalho presencial para o remoto.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever as modificações do contexto de trabalho ocorridas na transição do regime presencial para o remoto, considerando aspectos da organização de trabalho, das condições de trabalho e das relações socioprofissionais (parâmetros do trabalho);
- Verificar os conflitos vivenciados durante a experiência de trabalho remoto emergencial;
- Identificar as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para desempenhar suas atividades face à nova modalidade de trabalho;

- Analisar a percepção de desgaste (em termos físicos, cognitivos e psíquicos) dos trabalhadores no trabalho remoto;
- Identificar aspectos positivos e negativos que, de acordo com fatores contextuais, são traduzidos em experiências de bem-estar e mal-estar.

1.2 JUSTIFICATIVA

O teletrabalho já era uma realidade no serviço público (ainda que de maneira embrionária) antes da pandemia da Covid-19, fenômeno viral este que apenas acelerou a transformação, fazendo com que trabalhadores do mundo todo precisassem moldar seus contextos de trabalho, adequando-os às exigências sanitárias. A transição do trabalho presencial para o remoto exigiu uma série de adaptações, sendo a carga de trabalho um dos aspectos que pode ter sido afetado.

A universidade federal em que o estudo foi desenvolvido situa-se no município mais populoso da região Sul do Rio Grande do Sul (IBGE, 2020). Possui, conforme dados divulgados no site institucional, mais de 20.000 estudantes, entre cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Os trabalhadores atuantes na Pró-Reitoria Administrativa, responsáveis pelo funcionamento das atividades administrativas da instituição de ensino, tiveram sua conjuntura de trabalho alterada devido ao fenômeno viral, exigindo adaptação e esforço do trabalhador para adequar-se à modalidade remota, podendo influenciar na percepção do indivíduo no tocante a sua carga de trabalho.

Posto isto, observou-se a oportunidade de pesquisar a respeito da caracterização da carga de trabalho em um contexto de transição do trabalho presencial para o remoto no serviço público federal, uma vez que esta modalidade de trabalho foi adotada emergencialmente, impulsionada pelas modificações nas relações de trabalho por ocasião da pandemia de Covid-19. O teletrabalho foi idealizado pelo programa eleito para gerir a universidade em estudo e, posteriormente, regulamentado pela Instrução Normativa 65/2020 e Decreto 11.072/2022, reforçando o interesse nesta modalidade a partir da experiência pandêmica vivenciada. A regulamentação possibilita a ampliação do trabalho remoto no momento pós-pandemia, que deve ocorrer de acordo com a conveniência e interesse da administração pública, focando na entrega de resultados.

Com a criação do Programa de Gestão do Serviço Público Federal, além da viabilização do teletrabalho, são implementados sistemas de controle regimentados pelo governo federal, buscando outras métricas para avaliação de desempenho do servidor que não

somente a sua presença física, substituindo o controle de frequência por controle de produtividade e entrega. No entanto, até que as diretrizes do modelo de implementação do programa de gestão fossem colocadas em prática na UFPel, as atividades remotas foram desenvolvidas de acordo com o modelo emergencial.

Esta pesquisa oportuniza contribuições de ordens teóricas e práticas. Quanto às contribuições teóricas, colabora com a conceituação do tema carga de trabalho e auxilia no entendimento das relações de trabalho em contexto remoto. Considerando que o conhecimento existente sobre teletrabalho foi produzido numa conjuntura em que tal modalidade era rara ou ocasionalmente utilizada, pretende este estudo preencher esta lacuna, conduzindo a discussão do trabalho remoto para além das vantagens e/ou desvantagens que este modelo possa oferecer, colaborando para a desconstrução de eventual romantização em torno desta realidade.

Quanto às contribuições práticas, o resultado do estudo será apresentado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e à Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da instituição em foco, com o intuito de subsidiar decisões futuras a respeito da adaptação dos moldes de trabalho em um período pós-pandemia. Afinal, a implantação do teletrabalho no serviço público federal é uma política de gestão recentemente regulamentada, carecendo de aprofundamento, de maneira a permitir com que o teletrabalho não seja uma exceção, mas uma opção ao servidor público federal, de acordo com as necessidades de cada órgão.

A relevância do tema é demonstrada a partir do novo cenário provocado pela pandemia de Covid-19, tendo em vista que as organizações procuraram manter seus colaboradores trabalhando em regime remoto, provocando modificações nas relações de trabalho. Desta forma, procura-se compreender, através da caracterização da carga de trabalho, como ocorre a interação entre a saúde do trabalhador e o trabalho diante deste novo cenário.

A justificativa dá-se a partir do papel central que o trabalho assume na vida humana, principal elemento mediador da interação entre a atividade dos homens e o ambiente (FERREIRA, 2003) que, devido às circunstâncias sanitárias, precisou adequar-se para garantir a continuidade das atividades públicas, de modo a transformar o trabalho majoritariamente presencial em remoto. Ademais, a análise da carga de trabalho pode auxiliar na distribuição/redistribuição do trabalho diante deste novo panorama.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão desenvolvidos os referenciais teóricos que compõem a pesquisa, sendo estes a sustentação para proporcionar a compreensão dos dados que serão levantados no decorrer do estudo. O enquadramento teórico da presente pesquisa está estruturado em três seções. A primeira, tratando da interação entre o indivíduo e o trabalho, a segunda apresentando os principais conceitos a respeito do que se entende por carga de trabalho e, por fim, uma abordagem sobre o teletrabalho/trabalho remoto, panorama em que a pesquisa foi realizada.

2.1 INTERAÇÃO INDIVÍDUO-TRABALHO

Schmoeller *et al*. (2011) entendem o trabalho como uma ação transformadora. Para Ribeiro e Mancebo (2013, p. 14): "A atividade laboral pode ser uma significativa oportunidade de desenvolvimento das potencialidades humanas, atuando como fonte de autorrealização, de autoestima, de experiências psicossociais e de sentido de vida". Alves (2007) explica que a compreensão do conceito de trabalho retrata uma das mais complexas categorias da sociologia moderna, devido aos diversos significados e níveis de abstração. Nesse sentido, o presente estudo adota a perspectiva de Ferreira (2003), que defende o trabalho como principal elemento de mediação entre as atividades dos homens e o ambiente, desenvolvendo papel central na vida humana.

Além de fonte de renda, o trabalho é um fator determinante para o desenvolvimento da identidade pessoal, uma vez que a construção de si passa pelo processo de reconhecimento profissional, assim como o bem-estar pessoal. A recompensa pelo trabalho não é trazida apenas pelo aspecto financeiro, mas manifestada também pelo reconhecimento da contribuição dada pelo trabalhador. Grande parte do tempo de cada indivíduo é utilizada com o trabalho, com as relações que surgem a partir dele e com os problemas e prazeres por ele ocasionados (CHANLAT, 2002; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; LOUZADA; OLIVEIRA, 2013).

Para Martins *et al.* (2013), o trabalho pode proporcionar que o indivíduo seja profissionalmente realizado, acumule riquezas, bens materiais e sinta-se útil pelo serviço prestado à sociedade, mas, por outro lado, pode também ser sinônimo de agravos à saúde, sofrimento físico, mental, social e até mesmo à morte. Novos olhares e interpretações a respeito da vivência entre o indivíduo e o trabalho foram adicionados sem que o sofrimento

fosse desatrelado (MARCOLLINO; BEHR; OLIVEIRA, 2010). Segundo Mendes (1995a) o trabalho representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, dependendo das condições oferecidas para satisfação ou não dos desejos inconscientes do trabalhador. No entanto, esclarece que as vivências de prazer-sofrimento, decorrentes da organização do trabalho, são dialéticas e não podem ser estudadas de maneira separada.

Conforme o olhar clínico de Dejours (2004), o trabalho é composto por tudo que envolve o ato de trabalhar, ou seja: pelos gestos, pelo saber-fazer, engajamento do corpo, mobilização da inteligência, capacidade de reflexão, interpretação, de reagir às situações, de sentir, de pensar e de inventar. Aqui, a relação salarial não é o aspecto mais importante, mas sim o engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões, sejam elas materiais ou sociais. Desta forma, o trabalho torna-se responsável por impulsionar processos de subjetivação, de realização de si e da construção da saúde do trabalhador (DEJOURS; BARROS; LANCMAN, 2016).

Para Cardoso (2001), Dejours acredita na tese da centralidade do trabalho, pois pode ser elemento mediador na construção da identidade do trabalhador, oferecendo não só a oportunidade de transformação de si mesmo, mas também de transformação social. Isto porque a identidade constitui a base da saúde mental, e esta centralidade também pode ser entendida neste âmbito, percebendo o trabalho como um meio de construir o equilíbrio psíquico.

Segundo Dejours, Dessors e Desriaux (1993), o simples ato de interrogar alguém sobre a sua atividade profissional traduz a importância atribuída ao trabalho, como um *status* social por meio do qual os indivíduos estabelecem diferentes relações que influenciam na sua saúde. O trabalho pode auxiliar no aparecimento de doenças graves, mas também pode ser fonte de equilíbrio e desenvolvimento (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). Conforme Dejours (1992, p. 164), “de qualquer maneira, o trabalho não é nunca neutro em relação à saúde, e favorece seja a doença seja a saúde.”

Louzada e Oliveira (2013) explicam que diante da exigência de excelência na postura profissional, o ambiente de trabalho, na maioria das vezes, é repleto de características que favorecem o adoecimento do trabalhador, como tensão, cobrança, concorrência e desgaste. Dejours (2011) explica que, ao chegar ao seu local de trabalho, o trabalhador não deve ser considerado uma máquina nova, pois seu organismo não é um motor humano, tendo em vista que cada um traz consigo a sua história, é movido por aspirações pessoais, desejos e motivações que integram seu passado e os tornam únicos.

Para Laurell e Noriega (1989), o trabalho é reconhecido como atividade especificamente humana, consciente e orientada para um fim, mediador da relação saúde-doença enquanto processo social, sinalizando a problematização da relação trabalho-saúde como temática central. Wisner (1994, p. 22) ressalta a relevância da relação entre saúde e trabalho quando questiona: "O que há de mais importante para cada um de nós do que a duração de nossa vida e, talvez ainda mais, a duração de nossa vida em plena posse de nossos meios físicos, mentais e sociais?"

Para não estar sujeito a uma análise reducionista, a situação de trabalho deve ser observada em sua totalidade. E, tendo em vista que a forma como o trabalho é concebido e vivenciado implica diretamente na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, destaca-se a importância de estudar as situações de trabalho sob a ótica de quem mais entende da atividade realizada: os trabalhadores (CARMO, 2014).

2.1.1 O trabalho no setor público brasileiro

A natureza do serviço público não é redutível a de uma empresa privada, pois as ações sociais que guiam o serviço público são pautadas em uma ética específica, a do bem comum. Desta forma, o trabalho dos empregados do serviço público não é motivado somente pelos aspectos comuns de todo trabalho profissional, mas deve considerar também a ética particular ligada a ação pública (CHANLAT, 2002).

Conforme Carvalho Filho (2010, p. 350), o serviço público é "toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade". Carmo (2014) explica que a busca pela carreira pública acontece muitas vezes devido à estabilidade, salários acima da média de mercado e interesse de prestar um serviço de qualidade à população.

Caffé Filho, Gonçalves e Santos (2017) destacam a importância da execução das atividades laborais em um ambiente adequado como forma de proporcionar um impacto psicológico positivo, evitando doenças funcionais causadas pelo estresse, ansiedade e outras doenças psicossomáticas. No entanto, Carmo (2014) diz que ao ingressar no órgão público o servidor pode vivenciar uma realidade que comprometa a relação que estabelece com o seu trabalho, devido a fatores como: intensificação, sobrecarga de trabalho e condições de trabalho insuficientes.

Além disso, outro aspecto característico do setor público é o fato de que a execução das tarefas deve considerar, cotidianamente, regulamentos e normas do sistema burocrático, deixando pouco espaço para modificações (MARCOLLINO; BEHR; OLIVEIRA, 2010).

Segundo Azevedo (2017), as instituições de ensino superior possuem particularidades peculiares, caracterizando-se pela sua complexidade e diversidade, inseridas em um contexto de mudança que se mostra cada vez mais dinâmico. O artigo 207 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e o art. 53 da Lei 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases) (BRASIL, 1996) estabelecem a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial às universidades. Todavia, na prática, as universidades mantidas pelo poder público, em especial às mantidas pelo Ministério da Educação, têm dificuldade em concretizar essa autonomia, tendo em vista as limitações estabelecidas em normas infralegais que limitam a liberdade de administração (BRASIL, 2017).

O direcionamento da ação do indivíduo conforme regulamentos, regras e leis, de acordo com cálculos utilitários para que determinados objetivos sejam atingidos deixa de lado o aspecto subjetivo do indivíduo, baseado em uma organização do trabalho rigorosamente racional, pressupondo um sistema administrativo e legal calculado tal qual o desempenho previsível de uma máquina (RAMOS, 1989; WEBER, 1997).

No entanto, para que o trabalho seja prazeroso é necessário que a organização permita liberdade, admitindo que o trabalhador utilize sua inteligência para remanejar o modo de operação das rotinas laborais, promovendo a sua ressignificação (MENDES, 2007). Desta forma, ao prevalecerem as características do processo de trabalho que convertem o sujeito-trabalhador em coisa sem subjetividade, tendem a traduzirem-se em cargas de trabalho (PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011).

Com isso, a discussão a respeito dos conceitos de cargas de trabalho sob a ótica da administração busca assimilar a relação do indivíduo com o trabalho, neste caso, no setor público, de forma a compreender o funcionamento do que Vieira (2013) denomina máquina humana. Afinal, sindicatos e associações costumam direcionar suas lutas às melhorias salariais, descuidando-se de questões relacionadas à saúde do trabalhador e os processos de trabalho (MACIEL, 2013). Posto isto, o entendimento acerca do termo carga de trabalho ajuda a entender o impacto do desgaste na saúde do trabalhador.

2.2 CARGA DE TRABALHO

No dicionário, o termo carga faz referência ao que se consegue carregar ou suportar/transportar, quantidade excessiva de alguma coisa, aquilo que pode causar incômodo, fardo (DICIO, 2021). Para Lima (2010), o conceito de carga de trabalho não manifesta

consenso entre os autores. Ferreira e Freire (2001) explicam que além de não apresentar consenso, a conceituação do termo é marcada por controvérsias, ambiguidade e imprecisão.

O conceito de carga de trabalho é multidimensional e as suas diferentes dimensões são importantes para a sua compreensão (TEIXEIRA, 2012). Embora haja uma diversidade de áreas que tenham interesses em estudos sobre cargas de trabalho, o tema é utilizado com significados distintos, sem uma definição clara e apresenta fragilidades, com predomínio das pesquisas construídas na área da saúde, especialmente em hospitais, devido à alta exposição dos trabalhadores a situações complexas e intensas (TRINDADE; AMESTOY; PIRES, 2013).

Trindade, Amestoy e Pires (2013) relatam a existência de estudos em que a expressão carga de trabalho é utilizada para mensurar demandas de trabalho, com o intuito de analisar o conteúdo das diferentes atividades executadas, enquanto outras pesquisas procuram usar o conceito para considerar a organização do trabalho e as múltiplas dimensões existentes na relação do trabalhador com o seu trabalho. O segundo enfoque é o que motiva o presente estudo.

Ainda que as abordagens que tratam de carga de trabalho sejam diversas, ressalta-se o entendimento de Umyati *et al*. (2020) de que a análise das cargas de trabalho pode ser útil para demonstrar informações sobre as demandas do trabalho por limitações do trabalhador, mas também pode ser utilizada para otimização do processo. Desta forma, para proporcionar o entendimento do tema e embasar uma posterior discussão, serão abordados os autores considerados clássicos e suas visões epistemológicas distintas, complementadas pelo que compreendem os demais autores a respeito destas temáticas.

2.2.1 O entendimento dos autores clássicos

A atividade científica de Alain Wisner desenvolveu-se demonstrando a importância da compreensão do trabalho para transformá-lo, admitindo a complexidade da situação de trabalho. O autor ressalta: “A análise ergonômica do trabalho mostra que realmente o homem leva em conta muitas coisas durante a execução de uma tarefa aparentemente simples” (WISNER, 1994, p. 76). Sendo assim, a ergonomia busca não só a melhoria das condições de trabalho, mas também a melhoria da produção, produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

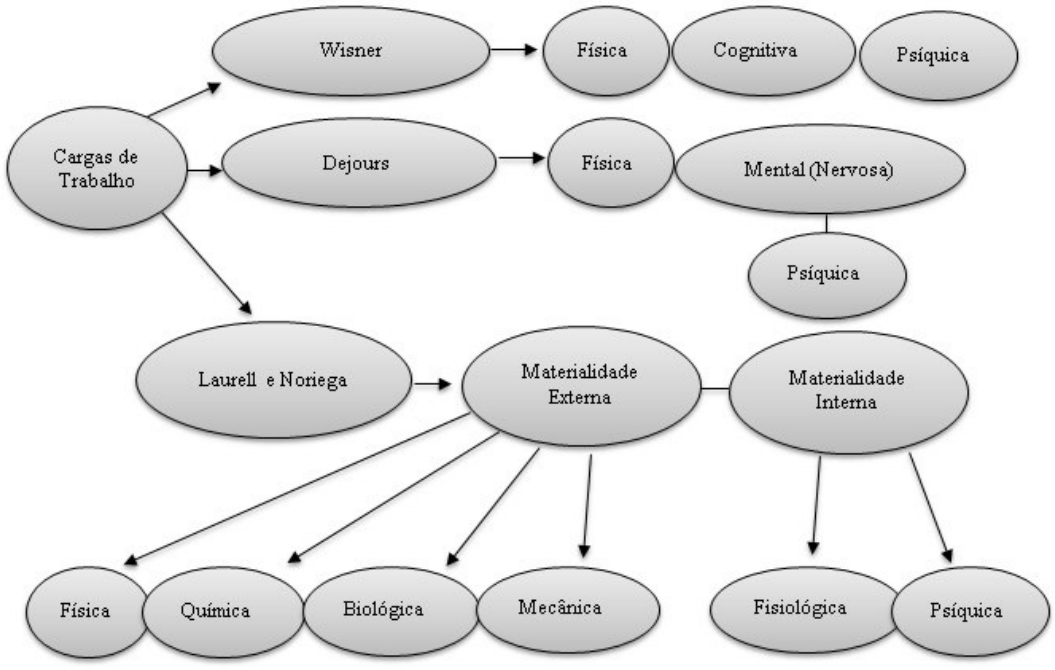
Para Dejours (2004, p. 28) “trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real”. Ao mencionar o trabalho prescrito, o autor faz referência à atividade orientada por meio de regramento(s) e, ao abordar o trabalho real, refere-se à realidade encontrada na execução da tarefa. Considera a adaptação do prescrito ao real como essência do desequilíbrio psíquico, pois na medida em que não é possível rearranjar a organização do trabalho, a saúde mental do

indivíduo pode ser comprometida, dando início ao processo de sofrimento. Por consequência, interpreta a carga de trabalho como oriunda dessa interação, dependente da maneira como o trabalhador percebe os efeitos das exigências da atividade sobre ele.

Asa Cristina Laurell e Mariano Noriega (1989), questionam o paradigma dominante da doença como essencialmente biológica, defendendo a ruptura com o enfoque da medicina do trabalho, pois o enxergam como restrito e insuficiente. Defendem um novo modo de analisar e entender a saúde da coletividade de trabalhadores, isto é, a medicina social, por acreditarem que o aspecto biológico se submete ao social. Esta abordagem considera as relações de produção em um dado momento histórico, compreendendo a saúde a partir da análise da interação entre o processo de trabalho e o corpo do trabalhador (LAURELL; NORIEGA, 1989).

Desta forma, estimula-se a discussão da relação existente entre trabalho e saúde sob a perspectiva das ciências sociais aplicadas, utilizando o enfoque da administração para análise. E, ainda que a classificação da carga de trabalho não seja a essência da diferença entre o entendimento dos autores clássicos, a Figura 1 demonstra essa divisão, que será esclarecida no decorrer do texto.

Figura 1 – Classificação da carga de trabalho de acordo com os autores clássicos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

2.2.1.1 Alain Wisner – A ergonomia e a inteligência no trabalho

Alain Wisner, médico e professor francês que buscou estudar, por meio da ergonomia, o relacionamento entre o homem e o trabalho, direcionando seu interesse para a modificação de situações que ameacem o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, de modo a evitar o adoecimento do indivíduo resultante das más condições de trabalho. Para Wisner (1994, p.77): "A ergonomia tem pelo menos duas finalidades: o melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, e a concepção e o funcionamento satisfatórios do sistema técnico do ponto de vista da produção e da segurança".

A ergonomia da atividade foi convocada para enfrentar problemas nas condições de trabalho, tendo em vista o número crescente de acidentes por ocasião do desenvolvimento industrial (JACKSON FILHO; LIMA, 2015). Cada um dos trabalhadores chega ao trabalho com seu capital genético, costumes pessoais e aprendizados, além das marcas vivenciadas no decorrer de suas vidas. Sendo assim, a diversidade das reações diante de uma determinada situação de trabalho é uma característica dos seres vivos e estes fatores pesam no custo pessoal do contexto de trabalho em que estão inseridos (WISNER, 1994).

A ergonomia procura adequar, de forma confortável e produtiva, as condições de trabalho às características do ser humano (TRINDADE; AMESTOY; PIRES, 2013). Para Wisner não há separação entre mente e corpo e os comportamentos dos trabalhadores não podem ser entendidos sem antes observar o estado funcional do indivíduo, seu sofrimento no trabalho e seus temores (JACKSON FILHO, 2004). Motivo pelo qual a ergonomia pode ser entendida como a adaptação do trabalho ao homem (WISNER, 1992).

Wisner (1994) reflete a respeito das relações entre saúde e condições de trabalho por meio da abordagem de um problema social direcionado à expectativa de vida dos trabalhadores, que oscila de acordo com a origem socioprofissional. Ressalta a diferença existente entre a expectativa de vida e a expectativa de vida em um bom estado físico, mental e social. Neste contexto, explica Sznelwar (2006) que a população operária aparece, nitidamente, como a mais atingida e, ao direcionar seu anseio para a melhoria do trabalho, acredita na existência de alternativas à concepção de que os indivíduos sairiam de seus trabalhos esgotados, física e emocionalmente.

A capacidade de trabalho vai baixando de tal forma que, em determinada idade, conforme a tarefa que exerce, a carga de trabalho se torna intolerável, surgindo a angústia de não conseguir acompanhar as exigências da atividade. O sofrimento que surge dessas

contradições manifesta-se diretamente no plano mental e indiretamente por meio de doenças físicas (WISNER, 1994).

O avanço da automação e informatização estimulou o desenvolvimento de sistemas que foram projetados sem que fossem considerados os limites da cognição humana, fazendo com que os trabalhadores fossem os principais atingidos por decisões tomadas por terceiros (SZNELWAR, 2006; WISNER, 1994). E, embora os trabalhos de carga cognitiva predominante existam há muito tempo, a evolução da tecnologia e o desenvolvimento da informatização fez com que se expandissem rapidamente (WISNER, 1994).

Foram criadas situações em que as atividades não se distanciam de ser puramente mentais, seja no trabalho em escritório ou na produção em massa. Estas constatações, atribuídas à década de 90, demonstram uma tendência que se confirma, embora o trabalho real tenha sofrido modificações desde então (WISNER, 1994). Afinal, o corpo também atua no trabalho mental, mesmo em uma atividade aparentemente física, pois é o cérebro humano que permite alcançar o objetivo traçado: "Um ser humano não pode fazer nada, sentir nada sem pensar e, portanto, um trabalhador nunca é apenas um executante" (FERREIRA, 2012, p. 4).

Considerando que a ergonomia surge da necessidade de responder a questionamentos oriundos de situações de trabalho insatisfatórias, Alain Wisner contribui para atenuar as ameaças à saúde dos trabalhadores na medida em que revela o seu entendimento a respeito das cargas de trabalho. Wisner (1994) explica que os pesquisadores abandonaram a expressão fadiga como objeto de estudo, por acreditarem ser imprecisa, substituindo-a por carga de trabalho. Sznelwar (2006) explica que para Wisner, o conceito de carga de trabalho demonstra que existe um custo no trabalho, um risco à saúde.

Para Wisner (1987), as dimensões física, cognitiva e psíquica da carga de trabalho estão inter-relacionadas, salientando que os três aspectos estão sempre presentes. Logo, a carga de trabalho poder ser entendida pelo esforço físico, cognitivo e psíquico empregado pelo trabalhador para que a realização da atividade seja possível. Assim, a carga física faz referência ao esforço corporal exercido para realizar o trabalho, ressaltando que mesmo quando uma atividade é demonstrada como substancialmente física, contém cargas cognitiva e psíquica, ainda que em proporções distintas. A carga cognitiva refere-se ao que é requerido do cérebro humano para que se realize a tarefa (exigências mentais). E, o aspecto psíquico, ora é oculto, ora é predominante, não sendo estabelecido tão facilmente, podendo ser definido quanto aos níveis de conflitos, conscientes ou inconscientes, das relações entre a pessoa e a situação (organização do trabalho) (WISNER, 1994).

Debates a respeito da carga mental passaram a ser mais consistentes, não no sentido de mensuração, mas propondo soluções para facilitar situações de trabalho em circunstâncias em que os sinais de sobrecarga são evidentes (SZNELWAR, 2006). Atividades em que predominam a interação de numerosas tarefas, de forma estritamente organizada, complexa e que exijam rapidez na sua execução levam a uma alta carga mental (WISNER, 1994). Por conseguinte, Corrêa (2003) concorda que a carga mental é afetada de forma significativa pela pressão de tempo.

Lima (2010) explica que o controle das atividades com tempo determinado causa efeitos sobre a carga de trabalho. Destaca que toda atividade requer esforço e consequente desgaste e, por este motivo, é necessário que o trabalhador consiga se recuperar tanto da dimensão física quanto da psíquica, introduzindo pausas e adequando para que o tempo de descanso pós-trabalho seja suficiente para a sua recuperação. Por sua vez, Wisner (1994) diz que os trabalhos com predominância de alta carga cognitiva podem também estar relacionados com a desproporcionalidade entre as exigências da tarefa e o pessoal disponível para executá-las. Dentre outros aspectos que também podem ocasionar essa sobrecarga estão às dificuldades perceptivas que, em sua maioria, dizem respeito aos problemas de iluminação ou às características visuais do trabalho, como por exemplo, atividades executadas diante de uma tela de computador que contribuem para o aumento do esforço mental, necessário para execução da tarefa.

Ainda fazendo referência a questões que conduzem a sobrecarga cognitiva, Wisner (1994, p. 15) relata: “O elemento mais crítico é provavelmente a memória, seja ela imediata ou de longa duração.”, pois requer pesquisa para reencontrar a informação almejada. O autor explica que a memória instantânea exige maior esforço mental durante o tempo de memorização, enquanto na memória de longa duração, a atividade crítica é a pesquisa necessária para que a informação pretendida seja encontrada. Quanto ao conteúdo cognitivo da própria tarefa, a tomada de decisão é a principal responsável pela sobrecarga.

Profissionais que realizam tarefas prevalentemente mentais queixam-se de perturbações físicas (dores no pescoço e nas costas) e perturbações visuais (formigamentos e sensações de tremores nos olhos). Estas perturbações são reflexos da imobilidade ocasionada pelo alto nível de concentração mental, fazendo com que a rigidez na postura aumente na medida em que cresce a dificuldade de execução da tarefa, assim como o olhar, que se aproxima e se atenta ao trabalho, fazendo com que o número insuficiente de piscadas produza uma fadiga nos músculos dos olhos (WISNER, 1994).

As exigências cognitivas do trabalho têm conexão com as perturbações vivenciadas, estendendo-se para além do horário de trabalho, abrangendo os dias de folga e, inclusive, as férias. Para Wisner (1994) os trabalhadores submetidos ao esforço mental intenso e prolongado estão propensos a apresentar o que ele denomina de síndrome neurótica, em que o sofrimento mental surge por meio da relação do indivíduo com o conteúdo do trabalho e, enquanto alguns são pouco ou nada afetados, outros ficam incapacitados de trabalhar. Manifestações emocionais, como: crise de nervos, desmaios e crises de raiva são comuns, principalmente durante o período de aprendizagem, espaço de grande sobrecarga de trabalho, devido ao fato de a nova tarefa geralmente ocorrer em um curto espaço de tempo, motivo pelo qual os trabalhadores temem a mudança de posto de trabalho. Portanto, o trabalho em si não cria a neurose, mas oportuniza que ela se manifeste.

Para Corrêa (2003), todo trabalho é, de certa forma, mental. Sendo assim, para Wisner (1994), certos aspectos das condições de trabalho podem provocar muito diretamente fenômenos neuróticos, considerando, por exemplo, casos de tarefas complexas, muito difíceis de serem realizadas, com frequentes interrupções, necessárias reorganizações do plano de trabalho, de modo a criar condições perigosas para a saúde mental do trabalhador.

Um conceito abordado por Wisner (1994) é a densidade do trabalho que, no caso da informática, torna-se surpreendente e ameaçadora devido à autoaceleração. Os gestos que comandam a tela de um computador e as respostas a estes comandos são cômodas e rápidas, fazendo com que a atividade cognitiva prevaleça e a aceleração seja difícil de combater, em razão da superexcitação progressiva do cérebro. Por sua vez, explica Lima (2010) que o aspecto cognitivo se tornou a dimensão preponderante da atividade.

Neste contexto, a redução da jornada de trabalho é uma forma de minimizar os riscos à saúde, mas só é favorável se a intensidade não crescer na mesma proporção, de modo a comprometer o tempo livre do trabalhador. Wisner (1994) explica que algumas atividades são caracterizadas por um esforço mental tão denso que não é possível mantê-lo durante toda a jornada de trabalho. Situações que demandam esforço de memória imediata associadas a microdecisões podem provocar uma alta carga de trabalho, em caso de jornadas longas. Em contrapartida, interrupções que permitam o descanso acabam, muitas vezes, aumentando ainda mais a densificação do trabalho, causando o adiamento da tarefa iniciada, o que pode significar o recomeço de tudo.

Ademais, os efeitos do trabalho sobre o trabalhador não cessam ao sair do local de trabalho e, quanto mais denso é o trabalho, maiores os efeitos. Wisner (1987) revela a noção de carga total quando constata que, além de lidar com a carga advinda do local de trabalho, as

mulheres com maior intensidade do que os homens se envolvem em outra carga fora do trabalho, denominada carga familiar. Cuidar da casa, da limpeza, das crianças, conciliando demandas da atividade profissional e do trabalho doméstico.

A carga de trabalho é entendida pelo impacto físico e mental das situações de trabalho impostas ao trabalhador. Assim, tem-se o reconhecimento da existência de uma carga mental juntamente com a física: "A noção de carga cognitiva também permitia mostrar que não há atividades físicas sem atividades cognitivas, que muitas dificuldades no trabalho físico tinham por origem o desprezo das dimensões cognitivas do trabalho." (WISNER, 1994, p.78).

Ao defender incansavelmente a inteligência do trabalhador, Wisner aproxima a ergonomia da psicologia cognitiva. Para o autor, é incompreensível tratar os trabalhadores como desprovidos de inteligência e produtores de erros, defendendo o reconhecimento da inteligência oriunda do trabalho real, meio pelo qual os sujeitos confrontam imprevistos, descobrem e aprendem a chegar a conclusões a partir de dificuldades concretas, encontradas na prática (SZNELWAR, 2006). É a inteligência do trabalhador que permite com que sejam desenvolvidas estratégias de mediação (individuais ou coletivas) em busca da saúde, utilizadas para ressignificar e superar o sofrimento gerado pela divergência entre o trabalho formalizado e a situação de trabalho real (FERREIRA; MENDES, 2003).

Para Mário César Ferreira (2011a, p. 99), "quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores para gerirem as exigências do contexto de produção, menor será o custo humano do trabalho, configurando o predomínio de representações de bem-estar individual e coletivo". Em suma, as estratégias de mediação são manifestações do indivíduo diante das contradições do mundo do trabalho, utilizadas para criar condições que viabilizem a execução das atividades. Quando eficazes, conduzem a manutenção da saúde, proporcionando a predominância de vivências de bem-estar no trabalho. Contudo, quando fracassam, contribuem para o predomínio de avaliações negativas (mal-estar) no contexto de trabalho, podendo levar ao adoecimento (FERREIRA; MENDES, 2003).

Fala-se com frequência em erro humano no contexto da ergonomia. No entanto, em muitos casos, o erro humano parte dos que criam sistemas complexos ignorando as características físicas, cognitivas e psíquicas dos trabalhadores, confiando em um trabalho prescrito, formalizado por um regulamento (WISNER, 1994). Ferreira e Freire (2001) explicam que o trabalho real vai além do trabalho prescrito. Enquanto no prescrito se estabelece a maneira como a atividade deve ser executada, no real há interação com o meio, exigindo do trabalhador uma inteligência criadora, necessária para que se respondam as

lacunas deixadas pelo trabalho prescrito. Isto demonstra que o estudo do trabalho real não deve mais ser protelado, e a ergonomia tem um instrumento poderoso para este estudo, ou seja, a Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

A proposta de Alain Wisner é agir para melhorar, buscando construir um compromisso que leve a mudanças efetivas no trabalho. Portanto, fica evidente que é a realidade do trabalho que deve guiar o método e, a partir do que for constatado, ir em busca de respostas (SZNELWAR, 2006). Sendo assim, a análise do trabalho é desenvolvida considerando o comportamento do indivíduo na circunstância real de trabalho, permitindo subsidiar modificações na situação de trabalho, isto é, na ergonomia (WISNER, 1994). Posto isto:

> Fica cada vez mais evidente que para Wisner a saúde depende do conforto que as pessoas têm para produzir, que ela depende do respeito às características individuais, distribuídas nas populações e discerníveis através do conhecimento sobre o ser humano, cada vez mais focado em estudos de ergonomia (SZNELWAR, 2006, p. 60).

A característica fundamental da análise ergonômica do trabalho é observar, de forma direta e exaustiva, a realidade da execução das tarefas. Afinal, parte dos insucessos da ação ergonômica estava relacionada à confiança na descrição fornecida pela direção da empresa, que desconsiderava as exigências reais com as quais os operadores se deparavam na execução das atividades (WISNER, 1992). Isto explica as dificuldades com a informatização das atividades na visão de Wisner (1994, p. 76): “Desdenhou-se o que o homem faz fora da tarefa prescrita: não se informatizou o trabalho real”. Diante do exposto, Ferreira (2012) esclarece que a análise deve ser desenvolvida no local em que as pessoas estão trabalhando e não nos escritórios de seus superiores, ainda que as empresas dificultem o acesso dos técnicos aos locais em que os operários trabalham.

Wisner (1994) reforça a importância de que a ergonomia esteja em diálogo com outras áreas do conhecimento, possibilitando avanços significativos para disciplinas que se preocupem com a relação entre o trabalhador e o trabalho, como a psicodinâmica do trabalho, de Christophe Dejours. Ao acompanhar a evolução do pensamento de Dejours, Sznelwar (2006) expõe que há o reconhecimento da psicodinâmica do trabalho como complementar à ergonomia. No elo entre ergonomia e psiquismo fica constatado que os indivíduos vivem o seu trabalho como um todo, não havendo cognição sem corpo.

Segundo Wisner (1994), o entendimento de carga mental é ambíguo, compreendendo a noção de carga cognitiva aqui mencionada, mas também o que Christophe Dejours entende por carga psíquica, depois por sofrimento psíquico. Wisner (1994), ainda acrescenta que o sofrimento psíquico está relacionado aos diferentes aspectos do psiquismo humano,

manifestando-se por meio do comportamento do trabalhador, pela fala ou pelo aparecimento de enfermidades psicossomáticas, que costumam surgir mais frequentemente em determinadas situações de trabalho.

Como convergência entre a ergonomia e a psicopatologia tem-se o fato de que ambas se preocupam com critérios de saúde e produção. No entanto, divergem na medida em que a ergonomia se interessa pouco pelo discurso dos trabalhadores que não envolvem diretamente a ação, tendo em vista que o seu foco é o trabalho. Por outro lado, a psicopatologia não se interessava pelo trabalho em si, mas pelo efeito subjetivo que este causa sobre o indivíduo (WISNER, 1994).

2.2.1.2 Christophe Dejours – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho

Christophe Dejours é francês, doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho, psiquiatria e psicanálise. Fundador da escola de Psicopatologia do Trabalho que, posteriormente, passou a ser chamada de escola de Psicodinâmica do Trabalho, ampliando seu enfoque inicial centrado na dicotomia prazer-sofrimento para além da relação saúde-doença (DEJOURS, 2011).

Em um primeiro momento, a saúde do trabalhador estava focada no aspecto físico e, conforme o processo do trabalho se desenvolvia, abria-se margem para a importância do aspecto mental. Não só o sofrimento físico deve ser reconhecido pela organização do trabalho, o sofrimento mental também tem o direito de existir neste ambiente (DEJOURS, 1992). Se o sofrimento ocorrer no pensamento e não for possível diminuí-lo ou aliviá-lo de alguma maneira, este sofrimento irá para o corpo que responderá pelo desgaste mental. Logo, quando o psiquismo adoece, o corpo também sofre e adoece (GOMES; CARVALHO; MELLO, 2018).

Diante do exposto, surge a necessidade de estudar as relações entre trabalho e o processo psíquico (MENDES, 1995a). Dentre estes estudos, destaca-se o pensamento de Christophe Dejours, o qual defende que o trabalhador não deve ser tratado como um "motor humano" ou como uma "máquina nova", afinal cada um tem seus desejos, motivações e aspirações que fazem parte da sua história e os tornam únicos (DEJOURS, 2011, p. 24). Dejours relatou a psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho como temas de seu interesse, situados na fronteira da psicanálise, no limite das ciências sociais (CARDOSO, 2001).

A psicopatologia do trabalho, nos anos 1970, tratava de uma organização do trabalho caracterizada pela rigidez, por imposições e restrições, antagônica ao funcionamento psíquico do trabalhador que anseia por liberdade de imaginação e expressão dos seus desejos

(MENDES, 1995a). Continua a autora dizendo que a psicodinâmica do trabalho, nos anos 1990, revelava uma organização do trabalho caracterizada pela mobilidade e mutabilidade, associada ao papel ativo do trabalhador, capaz de modificar as situações de trabalho, adequando-as de modo que pudessem agregar benefícios a sua saúde mental.

A psicopatologia pode ser entendida como o início dos estudos da subjetividade do trabalho, direcionados a pesquisas sobre as síndromes e perturbações psíquicas específicas de determinadas categorias ocupacionais, evidenciando doenças ligadas ao trabalho. A reconstrução epistemológica da psicopatologia do trabalho deu-se com o desenvolvimento da pesquisa na área, constatando a existência de elos intermediários entre o trabalho e a saúde mental, deixando de lado a doença mental e trazendo para o centro da investigação, indicadores como o equilíbrio, estabilidade e a normalidade (DIAS; SILVA, 2001). A obra de Dejours denominada *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho* é que fez com o que o autor deslocasse o foco da investigação das doenças mentais ocasionadas pelo trabalho para o sofrimento e as defesas contra este sofrimento, tendo em vista que os trabalhadores não se demonstravam passivos diante das exigências e pressões das organizações, mas capazes de se protegerem dos efeitos nocivos a sua saúde mental, desenvolvendo sistemas defensivos (ATHAYDE, 2005).

A abordagem de Dejours reformulou-se e afirmou-se na comunidade científica, propondo uma nova denominação, qual seja a psicodinâmica do trabalho, incorporando as questões referentes à psicopatologia do trabalho (ATHAYDE, 2005), desenvolvendo uma nova linha de pensamento. Este novo paradigma vai além do estudo de doenças mentais específicas oriundas de determinadas profissões ou situações de trabalho, preocupando-se com a dinâmica existente entre as transformações provindas do sofrimento mental e a sua vinculação com a organização do trabalho (DEJOURS, 2011).

O questionamento de Dejours direciona-se para a maneira de como o trabalho é organizado: “via de regra, quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta.” (DEJOURS, 1992, p.52). Cada categoria profissional está sujeita a um padrão específico de organização do trabalho, podendo conter elementos que influenciem (positiva ou negativamente) na saúde mental do trabalhador (MENDES, 1995a). Logo, não é possível negar a natureza de determinado tipo de trabalho, mas é possível agir de forma a contribuir com a melhoria das condições da organização, quando identificados os fatores causadores de desgaste e desprazer no âmbito do trabalho (CAVALCANTE; OLIVEIRA; CAVALCANTE, 2009).

Ao falar em organização do trabalho, Dejours (1992) não faz referência somente à divisão do trabalho ou à divisão das tarefas entre os trabalhadores, os ritmos impostos e os modos operatórios prescritos, mas também à segmentação dos sujeitos para garantir esta divisão de tarefas, representada pelas hierarquias, responsabilidades e sistemas de controle. Porém, se propõe a responder a seguinte pergunta: "como fazem os trabalhadores para resistir aos ataques ao seu funcionamento psíquico provocado pelo seu trabalho? O que fazem para não ficarem loucos?" (DEJOURS, 1992, p. 9). Para Cavalcante, Oliveira e Cavalcante (2009), o foco do estudo da psicodinâmica do trabalho gira em torno da forma como o trabalhador consegue manter-se saudável em meio a uma organização do trabalho patologizante.

A psicodinâmica do trabalho estuda sobre subjetividade e trabalho e surge defendendo a ideia de que o trabalho e suas influências sobre a vida do trabalhador não caminham em um único sentido, havendo aspectos de natureza sofredora e prazerosa (DIAS; SILVA, 2001). Ao utilizar como base a subjetividade, busca analisar a dinâmica do processo psíquico do indivíduo na relação com o seu trabalho (CAVALCANTE; OLIVEIRA; CAVALCANTE, 2009), investigando o sofrimento de forma distinta, deixando de lado a relação causal utilizada pelos psicopatologistas até então (BUENO; MACÊDO, 2012).

Almejando enxergar o mundo do trabalho por uma lente diferenciada, a psicodinâmica do trabalho utiliza uma abordagem crítica para analisar as relações entre o capital e o trabalho, assim como adoecimento e saúde no mundo do trabalho (BUENO; MACÊDO, 2012). Procura investigar o sofrimento psíquico do trabalhador na sua relação com o trabalho, considerando os processos defensivos que são usados como maneira de transformar a sua relação com a organização do trabalho (LOUZADA; OLIVEIRA, 2013).

Estes processos defensivos procuram a fuga do sofrimento por meio de mecanismos de regulação, almejando equilíbrio. As defesas são tentativas de amenizar situações adversas de trabalho, procurando trazer equilíbrio para a estrutura psíquica do trabalhador. No entanto, se forem utilizadas em excesso, podem ser fonte de alienação, não permitindo que a causa do sofrimento seja visível, impedindo o processo de mudança e possíveis transformações de situações que gerem desconforto ao sujeito no contexto de trabalho (CAVALCANTE; OLIVEIRA; CAVALCANTE, 2009).

O foco na coletividade é outra característica da psicodinâmica do trabalho, como forma de estabelecer intervenções voltadas para a organização como um todo (CAVALCANTE; OLIVEIRA; CAVALCANTE, 2009). A construção do sentido do trabalho na vida mental do trabalhador na instância coletiva passa pelo reconhecimento de todos os sujeitos, respeitando suas capacidades e sentimentos, percebendo que o caminho que leva ao

trabalho saudável é o mesmo que acata a identidade em um trabalho em que a organização seja eticamente prescrita, considerando o respeito aos potenciais e limites humanos dos trabalhadores (DEJOURS, 2011).

Emerge um novo problema científico: "como compreender que, apesar das condições de vida tão duras e desestabilizantes, tantas pessoas, senão a maioria delas, conseguem resistir, sobreviver, e até conquistar um pouco de felicidade?" (DEJOURS, 1992, p. 165). Na abordagem psicodinâmica, a relação homem-trabalho deve ser estudada do ponto de vista normal e não apenas patológico (MENDES, 1995a). A figura abaixo demonstra essa transição.

Figura 2 – Da psicopatologia à psicodinâmica



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O foco da teoria é deslocado para o enigma da normalidade, partindo da ideia de que a organização do trabalho não afeta a saúde dos trabalhadores com igualdade, sendo o adoecimento resultante de relações em que o trabalhador se sente incapaz de qualquer defesa contra as imposições organizacionais. A questão da normalidade é utilizada como estratégia de mediação entre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento (LOUZADA; OLIVEIRA, 2013).

Conforme Bueno e Macêdo (2012, p. 311), "O sofrimento em si não deve ser tomado como patologia, mas como um sinal de alerta para que algum tipo de ação seja mobilizada". A noção de sofrimento é demonstrada como central para Dejours (1992), assim como o papel da organização do trabalho. Duas etapas com relação ao sofrimento são evidentes: o seu surgimento a partir do confronto existente entre o psiquismo e a organização do trabalho, e o desdobramento deste sofrimento em direção ao polo da saúde (DEJOURS, 2011).

Quanto ao desenvolvimento das estratégias defensivas, o trabalhador as utiliza como uma maneira de impedir que o sofrimento o leve ao desequilíbrio e comprometa o seu bem-estar (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994 *apud* CAVALCANTE; OLIVEIRA;

CAVALCANTE, 2009). Dejours (1992) explica que as estratégias defensivas podem ser individuais ou coletivas e permitem com que os trabalhadores permaneçam dentro da normalidade, impedindo com que o sofrimento se transforme em patologia. O desenvolvimento da instância coletiva das estratégias defensivas é umas das mais importantes contribuições teóricas de Dejours (2011), auxiliando a adaptar situações de trabalho que ameaçam a saúde do indivíduo. No entanto, Mendes (1995b, p. 29) explica: "[...] a estratégia defensiva pode tornar-se um objetivo em si para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho, o que leva a um processo de alienação, bloqueando qualquer tentativa de transformação da situação vigente". Logo, as estratégias defensivas são positivas se considerado o aspecto de proteção do trabalhador contra o sofrimento causado pelas situações de trabalho, auxiliando no equilíbrio psíquico e evitando o adoecimento. Mas, por outro lado, estas estratégias tornam-se negativas na medida em que alienam o indivíduo, imobilizando-o. (BARROS; MENDES, 2003).

Dejours (1992, p.122) explica: "Contrariamente ao que se poderia imaginar, a exploração do sofrimento pela organização do trabalho não cria doenças mentais específicas". O trabalho não é o causador de doenças somáticas, elas aparecem em indivíduos que apresentam uma estrutura mental caracterizada pela ineficácia de defesas mentais, sendo que as descompensações dependem da estrutura da personalidade, adquirida muito antes do envolvimento do indivíduo com o trabalho. Todavia, para que o trabalhador utilize suas estratégias defensivas é preciso que a organização do trabalho facilite o livre jogo do funcionamento mental. Se não for possível estabelecer tais defesas durante o período de trabalho, poderá haver uma acumulação de energia pulsional e o efeito principal da neutralização dessas defesas é o aparecimento de doenças somáticas. Desta forma, a livre organização do trabalho mostra-se fundamental para o equilíbrio e satisfação do trabalhador (DEJOURS, 1992).

Argumentam, portanto, Dias e Silva (2001, p.323):

> A psicodinâmica do trabalho veio para preencher uma das lacunas existentes na relação entre trabalho-trabalhador ou empregado-empregador, para facilitar a compreensão da complexidade organizacional do trabalho e seus efeitos na estrutura psíquica do operário.

Ademais, contribui para o entendimento de questões que carecem de debate a respeito de situações de trabalho que podem gerar prazer e sofrimento ao trabalhador (DIAS;SILVA, 2001), sendo o sofrimento entendido como o campo que separa a saúde da doença (DEJOURS, 2011).

Ainda que Dejours (2011) separe a carga de trabalho em física e mental, didaticamente entende-se esta divisão em três campos distintos: físico, mental (propriamente dito) e psíquico. O aspecto físico está relacionado às condições de trabalho, enquanto o aspecto mental (ou nervoso) da carga de trabalho é formado por variáveis psicossensoriais, sensoriomotoras, perceptivas e cognitivas. No entanto, propõe a separação da carga mental, reservando aos elementos afetivos e relacionais o referencial específico de carga psíquica do trabalho (DEJOURS, 2011).

Ao apresentar a noção de carga psíquica do trabalho, Dejours (2011) possibilita a articulação com o conceito de carga de trabalho proveniente da ergonomia. Oriunda da carga mental, a carga psíquica pode ser entendida como um subsetor, termo que o autor não considera como equivalente aos demais, pois acredita ser o domínio central da carga de trabalho. E explica: "Ela não é um compartimento justaposto à carga física e à carga nervosa, na medida em que é capaz de modificar, em um sentido ou outro, o resultante global da carga de trabalho." (DEJOURS, 2011, p. 29).

Para Dejours (1992, p. 133), "a organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico". Concentrando-se no conceito de carga psíquica, vê-se que ela traz novas interpretações ao mundo do trabalho, tendo em vista que a carga de trabalho é um dos seus principais conceitos, identificando a importância de dois aspectos, digo, organização do trabalho e liberdade (DEJOURS, 2011). Portanto, se nas condições de trabalho é o corpo quem recebe o impacto, na organização do trabalho tem-se como alvo o aparelho mental.

Devido à impossibilidade de quantificar a carga psíquica, Dejours (2011, p. 151) propõe um modelo que denomina "abordagem econômica do funcionamento psíquico", como forma de explicar o funcionamento da carga psíquica como um comando central da carga de trabalho. Explica que na abordagem econômica do funcionamento psíquico, o trabalhador é exposto às excitações externas (psicossensorial) e internas (instintivas ou pulsionais), retendo energia. Ao acumular essa excitação origina-se uma tensão psíquica ou, como é popularmente conhecida, tensão nervosa (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). Para liberar a energia retida, o trabalhador dispõe de distintas vias de descarga de sua energia, quais são: psíquica, motora e visceral, organizadas hierarquicamente durante o desenvolvimento da personalidade de cada indivíduo (DEJOURS, 2011).

O trabalho é uma forma de descarga de energia pulsional e as vias de descarga variam de acordo com a estrutura e as necessidades de cada trabalhador. Para Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p.103):

> Assim, por exemplo, um sujeito tomado por uma crise agressiva pode, eventualmente, construir fantasias agressivas: essas representações mentais poderão ser suficientes para descarregar o essencial de sua tensão interior, pois, a produção de fantasias consome energia pulsional. Uma outra pessoa não conseguirá relaxar por este meio e precisará utilizar sua musculatura: fuga, crise de raiva motórica, atuação dessa agressividade. Violência constitui uma gama possível de "descargas psicomotoras". Enfim, quando a via mental e a via motórica estão fora de ação, a energia pulsional não pode se descarregar senão pela via do sistema nervoso autônomo e pela desregulação das funções somáticas (é a via visceral).

Por meio dos entendimentos supramencionados, Dejours (2011) faz as seguintes constatações: a) o organismo do trabalhador não pode ser considerado um "motor humano", pois gerencia tanto excitações interiores quanto exteriores; b) o trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova, porque cada indivíduo tem aspirações, desejos, motivações e características pessoais que os fazem únicos; c) por ocasião das suas histórias, que são distintas, os trabalhadores possuem vias de descarga que não são as mesmas para todos e participam do que é denominado estrutura de personalidade. Estas averiguações levam ao questionamento acerca da atividade exercida pelo trabalhador: Há, na tarefa executada, canalização adequada da energia psíquica?

Enquanto que na carga física o agravante está no emprego excessivo de aptidões fisiológicas, na carga psíquica, o perigo é o subemprego ou repressão de aptidões, ocasionando a retenção de energia pulsional e produzindo a carga psíquica do trabalho. Um trabalho que permite a redução da carga psíquica é considerado equilibrante, oferecendo vias de descarga adaptadas às necessidades do sujeito. Já o trabalho que se opõe a esta diminuição é considerado fatigante, ou seja, quando a energia pulsional não acha descarga no exercício do trabalho e se acumula no aparelho psíquico, causando desprazer e tensão (DEJOURS, 2011).

Se o prazer do trabalhador decorre da descarga de energia psíquica que a tarefa permite, reduzindo a carga psíquica do trabalho, a noção de trabalho equilibrante e fatigante surge com a ideia de que o trabalho é considerado perigoso para o aparelho psíquico na medida em que se opõe à livre atividade. Logo, a carga psíquica do trabalho aparece como reguladora da carga global e, à medida que o trabalho permite essa descarga, transforma-se em um instrumento de equilíbrio para o trabalhador (DEJOURS, 2011).

O desafio está na permissão da descarga de energia através da execução da atividade, tendo em vista que a organização do trabalho prescreve um modo operatório preciso e o trabalhador, de certa maneira, é domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro (Dejours, 2011). Por isso, a contradição de trabalhar contra a vontade do empregador é que comanda a carga psíquica do trabalho. Nesse ínterim, explica Dejours (1992, p. 136):

> Tornar dócil um corpo não é coisa simples, pois ele, normalmente, está submetido a seu chefe natural, chamado "personalidade". A desapropriação do corpo só é possível graças a uma operação específica sobre a estrutura da personalidade, cujos efeitos, duráveis ou reversíveis segundo o caso, fazem parte integrante da carga de trabalho.

De maneira geral, Dejours (2011) explica que existe o aumento da carga psíquica de trabalho quando há diminuição da liberdade na organização do trabalho. O sofrimento (e a luta contra o sofrimento) tem início quando não há liberdade entre o trabalhador e a organização do trabalho prescrita, não permitindo a adaptação do modo operatório às necessidades do operador ou conduzindo essa negociação até o seu último limite, de sorte que a relação existente entre o trabalhador e a organização do trabalho seja bloqueada.

Ocorre que, se a organização do trabalho é vista como a fonte da carga psíquica, resta compreender como a carga psíquica parece ter um status à parte sobre os outros setores da carga, tendo a capacidade de modificar a percepção global da carga de trabalho. A resposta para este questionamento pode ser encontrada diante de traduções somáticas (corporais) de aspectos psíquicos (emoções). Tem-se como exemplo a angústia, podendo se manifestar por meio de palpitações, tremores, suores, aumento do cortisol sanguíneo (DEJOURS, 2011).

Outros sentimentos costumam resultar do condicionamento a que são submetidos os trabalhadores pela organização do trabalho nos exercícios de suas tarefas como a ansiedade e o medo, sendo estes os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os princípios hierárquicos. Ademais, diante da necessidade de acatar a realidade, o trabalhador transforma sua frustração em agressividade que, com a impossibilidade de encontrar uma saída direta, converte esta realidade em culpa, retornando para o próprio trabalhador. Instaurado, portanto, um círculo vicioso em que a frustração impulsiona a disciplina e pode ser aplicada pela organização do trabalho como mecanismo para aumentar a produtividade (DEJOURS, 1992).

Na ocasião descrita acima, é o sofrimento psíquico que é usado para aumentar o ritmo de trabalho, explorando a relação existente entre a tensão nervosa dos profissionais e a sua produtividade. Em regra, são as mais nervosas e facilmente irritáveis que têm os melhores rendimentos, demonstrando que quando o sofrimento é útil para impulsionar os processos de produção, ele pode ser estimulado como técnica organizacional. A questão é saber se a exploração do sofrimento pode repercutir na saúde dos trabalhadores (DEJOURS, 1992).

Gomes, Carvalho e Mello (2018) explicam que a impossibilidade de descarga de energia pode tornar o trabalho patológico, transformando-o em uma doença, seja ela física ou psíquica. Dejours (2011) elucida que isso costuma acontecer quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, gerando sofrimento ao trabalhador. Assim

sendo, a energia acumulada não pode permanecer no aparelho psíquico por muito tempo e acaba transbordando para o corpo e resultando em certas perturbações. Segundo Dejours (1992, p. 127), a somatização é "o processo pelo qual o conflito não consegue encontrar solução mental e desencadeia perturbações no corpo".

A fadiga é um exemplo destas perturbações, sinal da sobrecarga que pesa sobre um ou outro setor do organismo psíquico e somático. Mesmo resultante de uma carga psíquica excessiva, tem traduções somáticas. Sendo assim, a carga psíquica pode ter traduções viscerais ou musculares, mas o contrário também acontece, de forma que para compensar uma fadiga física, o aparelho psíquico entra em ação, por exemplo, por meio da vontade, até que não exista fadiga somática que possa gerar uma manifestação psíquica (DEJOURS, 2011).

Visto que todo o excesso conduz à aparição de sofrimento e fadiga, se a organização do trabalho (origem da carga psíquica) não se modifica, de modo a permitir com que o trabalhador adeque a sua descarga de energia pulsional ao exercício da atividade, desencadeia-se a patologia. Logo, não existe uma única organização do trabalho que seja capaz de diminuir a carga psíquica de todos os trabalhadores, assim como não há uma solução geral para a diminuição da carga psíquica (DEJOURS, 2011).

A fadiga não é consequência somente da sobrecarga, a inatividade também pode provocar fadiga, pois quando a inatividade não se trata de um simples repouso, ela inibe a atividade espontânea. É peça necessária da alienação pela organização do trabalho, porque com os trabalhadores cansados torna-se mais fácil prevalecer a vontade do outro, neste caso, da organização do trabalho. Assim, a fadiga acaba sendo desqualificada, por se tratar de uma vivência subjetiva (DEJOURS, 1992).

Dejours (1992) ainda explica que a desarmonia entre a estrutura de personalidade do trabalhador e o conteúdo ergonômico do trabalho pode ocasionar insatisfação, origem não só de sofrimentos ligados ao corpo, mas também atingindo o aparelho mental. Esta insatisfação proveniente de exigências da tarefa que não se adaptam à personalidade do trabalhador nada mais é do que a carga psíquica. Esta carga manifesta seus efeitos por meio do registro mental, ocasionando desordens no corpo, diferenciando-se de doenças que podem infligir o trabalhador devido às condições de trabalho.

Para Dejours (2011), o trabalho apropriado é aquele que considera as necessidades do indivíduo, de modo que jamais pode ser associado ao aumento da carga psíquica à estrutura de personalidade do trabalhador. Portanto, percebe-se que os eventos devem ser observados de forma individual e, para que um trabalho fatigante seja transformado em um trabalho

equilibrante, é preciso flexibilizar a organização do trabalho a fim de permitir maior liberdade ao trabalhador no rearranjo do seu modo operatório, considerando as aptidões de cada um.

Eis que surge a seguinte contradição: a partir do momento em que o trabalho passa a ser uma mercadoria, deixa de ter a liberdade como característica. No entanto, o trabalhador precisa ter saúde (física e mental), caso contrário, não serve para o trabalho. Mas, assim como o corpo, o psiquismo também necessita estar em movimento para manter-se saudável e isso se dá por meio da descarga de tensões e energias que se torna possível quando há a flexibilização da organização do trabalho, permitindo maior liberdade ao trabalhador, visando atingir o equilíbrio (GOMES; CARVALHO; MELLO, 2018).

Quanto ao desdobramento deste sofrimento em direção ao polo da saúde e procurando entender a complexidade existente entre o trabalho e a saúde do trabalhador, Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p.99) trazem a definição de saúde dada pela Organização Mundial da Saúde (OMS): "a saúde é um completo estado de bem-estar físico, mental e social e não consiste, somente, em uma ausência de doença ou enfermidade". E, com o intuito de progredir com a discussão, Christophe Dejours faz críticas a este conceito, tendo em vista que cada pessoa tem uma ideia particular do que vem a ser a saúde e o completo estado de bem-estar, questionando, inclusive, a sua existência, considerando-o como uma ficção (DEJOURS, DESSORS; DESRIAUX, 1993).

Para Dejours (1992) o trabalho deveria aparecer na própria definição do conceito de saúde, particularmente no que faz referência ao estado de bem-estar social definido pela OMS, considerando que o trabalho nem sempre aparece como fonte de infelicidade, podendo ser operador da saúde e do prazer do indivíduo. Além de que, a relação saúde/trabalho não diz respeito apenas ao trabalhador, mas envolve toda a sua família que enfrenta junto às repercussões das relações de trabalho. Logo, falar de bem-estar social, sem fazer referência ao trabalho é interpretado como um erro pelo autor.

Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p. 100) enaltecem que "a Fisiologia ensina que o organismo não é um estado invariável, mas em constante desequilíbrio seguido por dispositivos de regulação que o fazem retornar ao equilíbrio. E afirmam que a saúde não é uma situação uniforme, não havendo nada "de fixo ou constante em um organismo que vive normalmente". Da mesma maneira que a concentração de açúcar, que varia ao longo do dia, podem-se fazer comparações do ponto de vista psíquico. Por sua vez, questionam Paparelli, Sato e Oliveira (2011, p.122), "Se o que caracteriza o humano é justamente o movimento, o transformar-se, o diferenciar-se de si mesmo durante a vida, como pode a saúde definir-se pela noção de estabilidade?".

A angústia, por exemplo, é um sentimento penoso, resultado de um conflito entre duas instâncias (organização do trabalho e trabalhador), mas a saúde psíquica não corresponde a uma vida em que a angústia seja extinta. Ela surge, é momentaneamente resolvida, ressurge, e assim por diante (DEJOURS, 1992; DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). A conquista do equilíbrio passa pelo enfretamento do trabalho angustiante que acaba funcionando como uma força que impulsiona a ação, fazendo com que metas sejam atingidas, a angústia se ausente, mas sem impedir com que ressurja, dando lugar aos próximos objetivos a serem alcançados. Desta forma, a saúde é a existência de objetivos, metas, esperança e o verdadeiro perigo ocorre quando este desejo se ausenta (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993).

Portanto, a saúde não é um estado, que se tem ou não se tem, mas sim um objetivo que se tenta constantemente conquistar e que se procura defender, como a liberdade. "E, afinal, o bem-estar físico, psíquico e social não é a liberdade de regular as variações que ocorrem no estado do organismo?" (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993, p. 104). Para Dejours (2011) um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece vias de descarga mais adaptadas às necessidades do indivíduo, podendo tornar-se inclusive um meio de relaxamento, de tal forma que ao finalizar a tarefa, o trabalhador sente-se melhor do que quando a iniciou.

Não trabalhar também pode ser perigoso para a saúde, como o desemprego (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). Portanto, a ideia difundida de que não ter nada para fazer é sinônimo de felicidade é criticada por Christophe Dejours (2011), que afirma o seguinte:

> O bem-estar, em matéria de carga psíquica, não advém só da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela (DEJOURS, 2011, p. 24).

O trabalho pode gerar prazer e satisfação, dependendo de como é conduzido, de como este sujeito se posiciona diante do contexto de trabalho e do significado que o trabalho possui para o trabalhador. No entanto, caso o indivíduo esteja inserido em uma realidade de renúncias e precise abdicar dos seus desejos em prol da sua atividade profissional, este trabalho pode ser o causador de doenças (físicas e psíquicas), influenciando não só no seu desempenho como nas suas relações interpessoais (GOMES; CARVALHO; MELLO, 2018).

Conforme Dejours (2011) trabalhar é buscar reconhecimento e o sentido do trabalho está na procura por valorização. A resposta que cada um encontra para o sentido do seu sofrimento depende do seu engajamento nas relações sociais, residindo crucialmente na

relação contribuição – retribuição. Se a retribuição é conveniente à contribuição dada pelo trabalhador, o sujeito mobiliza-se para questões tratadas no espaço público, mas se a retribuição com relação à contribuição for irrisória ou decepcionante, o trabalhador tende a uma construção do sentido do seu sofrimento voltada a uma posição individualista (DEJOURS, 1992).

Uma das maneiras de aliviar o sofrimento oriundo do trabalho é a fala. Quando não é possível verbalizar, ressignificando pela fala, surge o sentimento de incapacidade e a energia pulsional não acha descarga no exercício da atividade e se acumula no aparelho psíquico, o que ocasiona desprazer e tensão (DEJOURS, 2011; GOMES; CARVALHO; MELLO, 2018). No entanto, a responsabilidade por ressignificar o trabalho não pode ser atribuída exclusivamente ao trabalhador, pois é necessário que a organização do trabalho forneça condições para que os danos causados pela atividade possam ser amenizados.

Para que seja alcançado o equilíbrio, é preciso observar qual dos aspectos predomina (o prazer ou o sofrimento), porque este é o limite entre um sofrimento criativo e o patogênico (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). O sofrimento denominado criativo auxilia na produção de circunstâncias positivas, embora produza certo desconforto no organismo do trabalhador, já o sofrimento patogênico, acontece quando produz condições negativas, transformando-se em doença, seja ela fisiológica ou psíquica (GOMES; CARVALHO; MELLO, 2018).

O sofrimento criativo resulta de soluções encontradas pelo trabalhador que, frente a situações vivenciadas, utiliza a inteligência para desenvolver estratégias capazes de favorecer ou restituir a descompensação causada a sua saúde. Quando a criatividade é barrada, ou seja, quando todos os mecanismos possíveis já foram utilizados e a situação desestabilizante perdura e o sofrimento torna-se patogênico. Explica Dejours (2011, p. 137):

> [...] quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência.

Sendo assim, o desafio que emerge com a psicodinâmica do trabalho é o de superar a distância que existe entre a organização prescrita e real de trabalho (DEJOURS, 2011). Afinal, o trabalho não é lugar em que predomine somente o sofrimento ou somente o prazer, mas o resultado da dinâmica das relações subjetivas e ações permitidas pela organização (MENDES, 1995a). Assim, a subjetividade desenvolvida no dia a dia é mobilizada para suprir esta lacuna (BUENO; MACÊDO, 2012).

2.2.1.3 Asa Cristina Laurell e Mariano Noriega – Saúde: doença como processo social

Asa Cristina Laurell é médica e docente, cresceu na Suécia, mas foi naturalizada mexicana. Mariano Noriega era médico, docente e mexicano. Colocaram o caráter social do processo saúde-doença no centro da análise, expondo a necessidade de uma reflexão crítica a respeito da saúde do trabalhador, permitindo um novo objeto de conhecimento que se diferencia do pensamento médico dominante. Assim, expõem a necessidade de tratar a problematização da relação trabalho/saúde por meio de uma abordagem distinta, isto é, a da medicina social, questionando a respeito dos mecanismos pelos quais o social é traduzido em doença (LAURELL; NORIEGA, 1989).

O surgimento da abordagem da medicina social ocorre com a intensificação das discussões acerca do caráter da doença, defendendo a ruptura como pensamento dominante proveniente da medicina do trabalho. Em suma, o conceito de doença defendido pela medicina tradicional é orientado para o aspecto biológico individual, não fornecendo soluções para a melhoria das condições de saúde da coletividade (LAURELL, 1983).

Para Laurell (1983, p.11), "o caráter social do processo saúde-doença manifesta-se empiricamente mais claro a nível da coletividade do que do indivíduo", demonstrando que a natureza social da doença não pode ser desvendada no caso clínico e sim nas características dos grupos humanos e seus perfis patológicos em dado momento histórico. Para Celis e Nava (1970) citados por Laurell (1983) dizem que a maneira com que o indivíduo está inserido no processo de produção influencia diretamente na mortalidade, mais alta dentre os operários do que em outras camadas da população, comprovando que a patologia varia conforme os grupos sociais. Então, se analisadas diferentes classes que compõem uma sociedade irão apresentar condições de saúde distintas.

Posto isto, enquanto o pensamento médico dominante é a-histórico e conceitua os processos sociais como causas externas de doença, a medicina social não enxerga o aspecto social como externo ao biológico, mas acredita que o biológico está submetido ao social. Por conseguinte, o caráter concomitantemente biológico e social do processo saúde-doença não é contraditório, mas pode ser analisado como um processo único. Desta maneira, para a medicina social, o estudo do processo saúde-doença é fundamentado no nexo biopsíquico humano, historicamente específico e expresso em diferentes padrões de desgaste, abordando o

papel central do processo de produção na sua construção (LAURELL, 1983; LAURELL; NORIEGA, 1989).

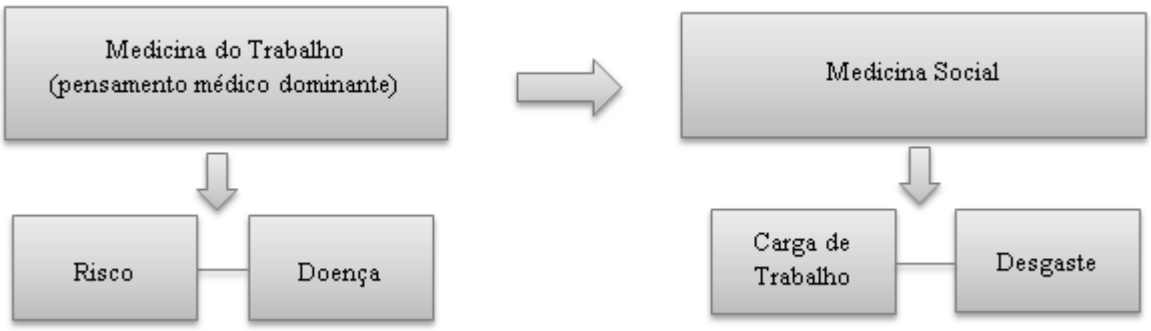
A medicina social ressalta a complexidade do corpo humano quando menciona a sua capacidade de responder com plasticidade diante de condições específicas. Enquanto muitos processos de adaptação podem significar a sobrevivência em condições corporais precárias, outros podem revelar-se como destruidores da integridade corporal. Ou seja, apesar de colocar o organismo em alerta, os processos de adaptação podem se transformar em um processo destrutivo (LAURELL; NORIEGA, 1989).

Para a medicina social, a existência de estereótipos de adaptação decorre do ambiente em que estão inseridos os seres humanos que é, antes de tudo, produto social. Logo, casos individuais não podem ser utilizados como base para construção da concepção a respeito do nexo biopsíquico humano. É a coletividade, enquanto inserção social, que encarna o nexo biopsíquico historicamente específico, através do qual o indivíduo se apropria da natureza, transforma-a e é por ela transformado, ou seja, no processo de trabalho (LAURELL; NORIEGA, 1989).

Na medicina do trabalho (pensamento médico dominante) tem-se o conceito de risco como referência a elementos nocivos que possam causar danos ao corpo do trabalhador, procurando entender o conjunto a partir do somatório das partes, que para Laurell e Noriega (1989), resulta em uma abordagem insuficiente. Já o método da medicina social, ao contrário, procura compreender o nexo biopsíquico como processo complexo, buscando substituir a noção de risco empregada pela medicina tradicional por carga de trabalho.

Ademais, a medicina social substitui o conceito de doença por desgaste, definindo-o como “a perda da capacidade potencial e/ou afetiva corporal e psíquica” (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 110), derivado da interação entre os elementos do processo de trabalho e o corpo do trabalhador. Os autores destacam ainda que o desgaste não se refere a processos irreversíveis, pois há a possibilidade de recuperação das capacidades momentaneamente perdidas. Sendo assim, ao estabelecer a necessidade de usar o conceito de carga de trabalho em vez de risco e o conceito de desgaste em vez de doença, a medicina social procura auxiliar no entendimento da relação entre saúde e trabalho, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 3 – Diferenças conceituais entre as correntes: medicina do trabalho *versus* medicina social



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O processo de trabalho, para os autores, é composto por três elementos básicos: objetos de trabalho, instrumentos de trabalho e o próprio trabalho. A carga de trabalho, entendida como uma relação entre o processo de trabalho e o organismo individual e social dos trabalhadores, é utilizada para compreender a relação saúde-trabalho. Tal abordagem considera a interação das cargas entre si e com o corpo do trabalhador, desencadeando alterações que podem acarretar desgaste (SCHMOELLER *et al*., 2011). Sendo assim, as cargas são entendidas como elementos que medeiam a relação entre o trabalho e o desgaste do indivíduo (LAURELL; NORIEGA, 1989).

Explicam Trindade, Amestoy e Pires (2013, p. 376):

> As cargas de trabalho estão presentes no processo de trabalho, são dinâmicas e interagem potencializando-se e levando ao desgaste do indivíduo. Podem atingir um único trabalhador, parte do grupo de trabalho ou toda coletividade do universo laboral.

Porém, ainda continuam os autores dizendo que o ambiente de trabalho tanto pode ser fonte de desgaste, como também pode gerar satisfação e contribuir com a saúde do trabalhador (TRINDADE; AMESTOY; PIRES, 2013).

Pesquisas que utilizam o referencial de Laurell e Noriega (1989) procuram investigar as cargas de trabalho, considerando a organização do trabalho e as diversas dimensões do relacionamento entre o trabalhador e o seu trabalho, identificando as exigências impostas pelo processo de trabalho e o modo como os indivíduos as vivenciam. O trabalho é encarado como elemento-chave para compreender a saúde do trabalhador, levando em cota a valorização da relação saúde-adoecimento como processo social.

Martins *et al*. (2013) explicam que as cargas de trabalho são fruto da interação entre as exigências da atividade, habilidades, capacidades, comportamentos e percepções do indivíduo. As cargas interagem ao mesmo tempo, sendo necessário avaliar as ações dos trabalhadores e as circunstâncias em que ocorrem:

> O conceito de carga de trabalho busca revelar todos os fatores que determinam o processo de trabalho, tais como: recursos tecnológicos, a forma de organização e de divisão de atividades, o relacionamento interpessoal, a relação com o meio ambiente, com a estrutura física, dentre outros fatores que podem desgastar o trabalhador em sua capacidade laborativa, bem como destruir suas energias vitais (MARTINS *et al.,* 2013, p. 64).

Para melhor compreensão, Laurell e Noriega (1989) defendem a classificação da carga em seis tipos, sendo estes divididos em dois grupos: cargas de materialidade externa (visíveis no ambiente de trabalho) e cargas de materialidade interna (não são visíveis, pois revelam-se no interior do indivíduo). As cargas de materialidade externas são classificadas em: físicas, químicas, biológicas e mecânicas e, as de materialidade interna em fisiológicas e psíquicas.

As cargas físicas são derivadas das exigências para transformação do objeto de trabalho, podendo ser identificadas e até mesmo medidas fora do corpo humano. No entanto, proporcionam modificações nos processos fisiológicos, caracterizando um determinado ambiente de trabalho que interage cotidianamente com o trabalhador. A iluminação, o calor, a umidade, a ventilação, as vibrações e os ruídos são exemplos de cargas físicas a que os indivíduos podem estar expostos na execução da sua atividade laboral. As cargas químicas são derivadas do objeto de trabalho e dos meios utilizados na sua transformação, podendo causar alterações no organismo do trabalhador. Têm-se como exemplos de cargas químicas: poeiras, fumaças, fibras, gases, vapores, líquidos, radiações. As cargas biológicas são provenientes de micro-organismos que possam causar danos à saúde, sejam eles animais ou vegetais. E, as cargas mecânicas decorrem principalmente da tecnologia utilizada, sua operação, condições de instalação e de manutenção dos processos de produção. São identificadas mais facilmente, pois se manifestam por meio de fraturas, contusões e feridas (LAURELL; NORIEGA, 1989; SCHMOELLER *et al*., 2011; MARTINS *et al.*, 2013).

As cargas fisiológicas são constituídas pelos esforços exigidos pelas atividades, de modo que o trabalhador seja submetido a alterações corporais. Caracterizam-se por esforço físico e visual, espaço disponível para execução da tarefa, movimentos exigidos, intensificação da jornada e alternância de turnos, posições necessárias à execução, sejam elas incômodas ou inadequadas. Por fim, as cargas psíquicas, ocasionadas principalmente pela organização do trabalho e divisão do trabalho, se manifestam na corporeidade humana. O grau

de responsabilidades, hierarquia, ritmos de trabalho, repetitividade das tarefas também são elementos dos quais derivam a carga psíquica, assim como a supervisão restrita, falta de autonomia, pressão organizacional, ausência de defesas coletivas, abuso de poder e assédio moral. Ademais, a exposição às cargas psíquicas pode ser dividida em sobrecargas e subcargas, fazendo referência a superutilização e subutilização das capacidades psíquicas, respectivamente (LAURELL; NORIEGA, 1989; SCHMOELLER *et al.,* 2011; MARTINS *et al.,* 2013; MININEL *et al.,* 2013).

O significado da decomposição e agrupamento das cargas em diferentes tipos só é atingido no interior da dinâmica global do processo de trabalho. Desta forma, torna-se compreensível o fato de que as cargas de um mesmo grupo podem ser potencializadas de forma que não somente sejam somadas, mas incrementem seus efeitos sobre os processos biopsíquicos humanos. É o que acontece, por exemplo, em relação às cargas psíquicas: "se pode suportar altos ritmos de trabalho sem maiores problemas enquanto a tarefa permite a tomada de decisões, mas quando, ao contrário, ela está esvaziada de conteúdo significativo, tornam-se estressantes" (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 114).

Laurell e Noriega (1989) utilizam outras situações para demonstrar que o produto de uma combinação de cargas é determinado pela lógica do processo de trabalho:

> Exemplificando, poderia ser um operário trabalhando numa posição incômoda (carga fisiológica), fatigado porque alterna turnos (carga fisiológica e psíquica), aturdido pelo ruído (carga física) e com tensão nervosa pela pressão da supervisão e pelo alto ritmo de trabalho (cargas psíquicas); atravessado, pois, por uma série de cargas que, por seu turno, não só se somam como se potenciam entre si e dão concretude ao processo de produção de modo singular (LAUREL; NORIEGA, 1989, p. 114).

As referidas colocações permitem constatar a complexidade a respeito do que fica entendido por desgaste, considerando que não há a possibilidade de apresentá-lo ou mensurá-lo de forma direta e com clareza, sendo reconhecido como fruto de diferentes tipos de cargas de trabalho que interagem entre si e com o corpo do trabalhador. Embora revelado através dos indivíduos, não depende de características individuais, mas de condições específicas ante às quais a coletividade se constitui. Além do mais, pode ou não se expressar por meio do que a medicina reconhece como patologia (LAURELL; NORIEGA, 1989).

Para que seja evitado o sofrimento e o adoecimento, a diversidade dos trabalhadores precisa ser respeitada. Estudos sobre o cotidiano laboral e das diferenças entre trabalho prescrito e real relatam casos em que os trabalhadores são comparados como se fossem iguais uns aos outros e seus trabalhos fossem idênticos. Postos de trabalho que parecem análogos,

quando observados no contexto de trabalho prescrito, podem revelar-se distintos do ponto de vista do trabalho real. Em vista disso, é o trabalho (construído socialmente) que deve ser modificado, não as pessoas (PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011).

Há uma tendência em atribuir a causa dos problemas de saúde às características e predisposições pessoais do indivíduo, raramente considerando o papel participativo da organização do trabalho, mantendo uma lógica que culpa a vítima. No entanto, o desgaste pode ser definido como um processo em que atuam pelo menos dois elementos: o que é desgastado e o que produz o desgaste (PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011; MACIEL, 2013).

Nesse contexto, alicerçada em uma visão crítica, surge a teoria do desgaste mental. Para esta teoria, o trabalho influencia na produção de transtornos mentais, podendo tanto ser o fator desencadeador como produtor de agravos à saúde do trabalhador. Afinal, as reações ao trabalho podem ser manifestadas tanto por meio do prazer e da satisfação, como pela dor, desgaste e adoecimento, sejam eles físicos ou mentais (SELIGMANN-SILVA, 1994 *apud* PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011; MININEL *et al.,* 2013).

A recuperação do desgaste produzido pelas cargas de trabalho pode ocorrer por intermédio do desenvolvimento de estratégias que tenham o objetivo de promover melhores condições de trabalho (SCHMOELLER *et al.*, 2011), prevenindo doenças e agravos à saúde. No entanto, as instituições empregadoras nem sempre estão dispostas a investir em recursos para barrar ou minimizar a exposição ocupacional e o adoecimento (MININEL *et al.,* 2013). Na prática, a luta pela saúde do trabalhador é desenvolvida na conjuntura empobrecida imposta pela medicina do trabalho, assim como condições de segurança e higiene asseguradas pela legislação e que, de certo modo, garantem intervenções nas relações de trabalho. Posto isto, Laurell e Noriega (1989) procuram abrir caminho para uma nova prática metodológico-técnica, tendo em vista a necessidade de adequar o processo de produção à saúde do trabalhador, considerando a aproximação com a corrente da medicina social.

2.2.2 Demais discussões sobre cargas de trabalho

Para Lima (2010), a noção de carga é comumente relacionada à sobrecarga. No entanto, Ballardin e Guimarães (2007) explicam que a carga de trabalho pode manifestar-se de duas formas, ou seja, sobrecarga ou subcarga. A sobrecarga é a saturação do consumo de recursos, enquanto a subcarga manifesta-se devido à ausência de estímulos para realização do trabalho. Frutuoso e Cruz (2005) corroboram ao compararem o conceito de carga ao funcionamento de uma balança. Os autores explicam que um dos lados representa as

exigências do trabalho e o outro as capacidades biológicas e psicológicas do trabalhador para execução da tarefa, esclarecendo que em caso de desequilíbrio em uma das extremidades ocorre a sobrecarga ou a subcarga.

Tresierra e Pozo (2020) entendem que na sobrecarga as capacidades do trabalhador são superadas pelas suas demandas de trabalho e, na subcarga, as atividades a serem realizadas exigem pouco processamento mental, gerando monotonia e fazendo com que seja necessário esforço para que se mantenha o estado de vigília. Destarte, pode-se visualizar uma relação dialética entre as demandas de trabalho e as atividades realizadas, tendo em mente que tanto podem proporcionar equilíbrio ao trabalhador como resultar em fadiga.

Para Tresierra e Pozo (2020), a fadiga pode ser normal ou patológica, sendo comum recuperar-se no período de repouso habitual, caso contrário faz-se necessário investigar a adaptação das condições de trabalho e das demandas de trabalho. Vieira (2013) esclarece que inicialmente a fadiga fazia referência apenas ao desgaste físico do trabalhador, mas teve seu conceito ampliado para uma condição que contraria os limites humanamente suportáveis.

Observam-se entendimentos distintos acerca de cargas de trabalho, isto é, alguns estudos consideram a carga de trabalho como algo mensurável, requisito para o dimensionamento de pessoal, enquanto outras pesquisas apontam as cargas de trabalho do ponto de vista do trabalho e da saúde do trabalhador (SCHMOELLER *et al*., 2011). Neste estudo adota-se a segunda perspectiva, pois para Dejours a subjetividade presente na relação homem-trabalho não é capaz de ser revelada por números: “Mensura-se apenas aquilo que se pode ver, ou seja, se não é visível, não é possível de ser mensurado. E o trabalho, essencialmente, não pertence ao mundo visível por que, fundamentalmente, o trabalho é subjetivo.” (DEJOURS; BARROS; LANCMAN, 2016, p. 229). Sendo assim, para que seja possível uma avaliação do trabalho, é fundamental que haja conhecimento a respeito dos seus componentes, pois a carga deriva de uma relação complexa entre a duração da atividade, tipo de atividade, ritmo, ciclo, intensidade do esforço, pausas e estratégias utilizadas para regulação (LIMA, 2010).

Para Dias (2015), a carga resulta da interação entre o desgaste e a atividade de trabalho, sendo que quando não há a possibilidade de regulá-la dá-se início a condição de desgaste como prejudicial para a saúde do trabalhador, tendo em vista o esforço necessário para realização da atividade. Conforme Trindade, Amoesto e Pires (2013) as cargas de trabalho modificam a saúde dos trabalhadores ao longo dos anos, reduzindo a produtividade, acarretando adoecimento físico e mental, motivo pelo qual necessitam de identificação precoce para que possam ser prevenidas e/ou enfrentadas da melhor maneira possível.

Segundo Trindade, Amestoy e Pires (2013), as cargas de trabalho fazem referência ao conjunto de esforços físicos, cognitivos e emocionais empregados pelos trabalhadores para atender as exigências das tarefas. Para Teixeira (2012) a carga de trabalho é manifestada pelo grau de mobilização do sujeito, a partir da capacidade de trabalho empregada para executar determinada tarefa.

Ferreira e Freire (2001) esclarecem que a noção de carga de trabalho articula duas dimensões interdependentes, quais são: as exigências externas e os efeitos percebidos pelos sujeitos dessas exigências. Para Cunha e Orban (2005) a carga de trabalho é o produto dos processos de gestão e de organização, considerando as múltiplas dimensões humanas empregadas no exercício das atividades. Compreende-se, portanto, que a carga de trabalho é a tradução do modo como são percebidos os efeitos das exigências do trabalho pelo trabalhador.

Ferreira e Freire (2001) defendem a noção de trabalho prescrito e trabalho real como vetores da carga de trabalho, diante da discrepância entre estes dois aspectos. Esclarecem que o trabalho prescrito tem suas origens na administração científica do trabalho, que explicita a maneira de como o trabalho deve ser executado, regras e comportamentos desejáveis, enquanto a noção de trabalho real considera as atividades dos trabalhadores e os determinantes que condicionam sua interação com o meio.

Para Clot (2006), o trabalho real é a forma como o indivíduo interpreta as diversas realidades de uma atividade, transpondo o trabalho prescrito. Cunha e Orban (2005) defendem a necessidade de tornar visível o trabalho real, pois acreditam que o entendimento sobre a carga de trabalho vai além da mensuração de tarefas em um determinado intervalo de tempo (intensidade), deve-se considerar o aspecto humano enquanto sujeito do processo de trabalho (intensificação).

Ferreira e Freire (2001) explicam que as normas, oriundas do trabalho prescrito, buscam prever regras e ações para operacionalização. A preocupação com a adequação do trabalho prescrito ao trabalho real estabelecida pela organização do trabalho é, conforme Dejours (2011), o ponto-chave para o desequilíbrio psíquico, uma vez que o sofrimento tem início quando o rearranjo da organização do trabalho não se faz possível. Para Louzada e Oliveira (2013, p. 28): “A distância entre o formal e o real é sempre fonte de desgaste e sofrimento”.

De modo geral, para Ferreira e Freire (2001), a noção de carga de trabalho é associada a variáveis presentes na situação de trabalho que, devido ao esforço permanente para regulação/adaptação do trabalhador, podem causar desgaste. Destacam também a função

mediadora da carga, abrangendo a interação trabalho-desgaste vivenciada pelos trabalhadores. Os autores definem que a carga de trabalho é estabelecida:

> [...] pela interrelação entre as exigências externas, ambientais, instrumentais, organizacionais impostas ao operador, exigindo dele estratégias de regulação para garantir os objetivos prescritos pela organização, desenvolver a sua competência profissional e preservar o seu bem-estar (FERREIRA; FREIRE, 2001, p. 181).

Partindo deste entendimento, em um contexto de trabalho prescrito, quando não há a adaptação do trabalhador à atividade, uma sobrecarga ou uma subcarga de trabalho é produzida. Posto isto, a carga de trabalho demonstra como a vida do trabalhador é influenciada pela organização do trabalho e pelas condições de trabalho, podendo haver a adaptação (equilíbrio) ou não. Diminuir o descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real colabora significativamente para a saúde do trabalhador (CARMO, 2014).

Clot (2006) ilustra que a função psicológica do trabalho para o indivíduo é preenchida na medida em que a organização do trabalho permite que as regras possam ser reorganizadas para adaptarem-se ao contexto de trabalho real. Mas, afinal, o que a organização vai permitir para preencher o hiato entre o trabalho prescrito e o real? De acordo com Oliveira (2017, p.19): "Quando esbarra nas relações de poder, o exercício da autonomia é bloqueado pela organização do trabalho e pode desencadear um processo de adoecimento do sujeito, já que este se vê impedido de utilizar sua subjetividade." Entretanto, Moraes e Garcia (2011) explicam que, para a psicodinâmica do trabalho, a prática da autonomia está associada ao movimento de confronto entre a dominação que a organização impõe e a subjetivação vivenciada pelo trabalhador.

Ao inserir sua subjetividade na atividade, o trabalhador é capaz de transformar sofrimento em prazer (MARTINS, 2009 *apud* LOUZADA;OLIVEIRA, 2013). Para Mendes (1995a), a interação oriunda do processo de mobilização subjetiva do trabalhador não é prescrita, sendo vivenciada de forma particular por cada indivíduo que, por meio da utilização da sua personalidade e inteligência, contrapõe determinada situação de trabalho. No entanto, os efeitos do trabalho não são produzidos somente de maneira individual, mas também de maneira coletiva. Motivo pelo qual Dejours (2011) defende espaços de subjetividade para expressão do grupo que, embora seja viável na teoria, constitui um desafio na prática.

Mendes (2007) elucida que a subjetivação é a atribuição de sentido estabelecida na relação entre o indivíduo e o seu trabalho, como forma de manifestar seu modo de pensar, sentir e agir, de forma individual ou coletiva. Para Mendes (1995a, p. 37): "A contribuição é espontânea à organização do trabalho real e tem como retorno a retribuição simbólica, que se

dá pelo reconhecimento, processo ao qual é atribuída a construção de identidade social e de realização de si mesmo".

Babic, Gillis e Hansez (2020) tratam o reconhecimento como uma apreciação espontânea dos supervisores a respeito do funcionário, que impacta no engajamento e no bem-estar do trabalhador. Para Cavalcante, Oliveira e Cavalcante (2009) o reconhecimento pode ser o resultado de manifestações dos próprios colegas, demonstrando a gratidão e a confiança depositada no trabalho do outro. No entanto, o entendimento de reconhecimento ultrapassa a necessidade de receber um elogio ou ser reafirmado por alguém. Para Kosik (2002), o reconhecimento manifesta-se pela possibilidade de o indivíduo superar a condição de mero mortal e deixar a sua marca no mundo para além de sua existência.

Ocorre que, por vezes, prevalece a desvalorização e a falta de reconhecimento no trabalho, favorecendo o sofrimento devido à crença de invisibilidade, podendo ocasionar riscos à saúde física e mental do indivíduo, assim como o desenvolvimento de doenças (MARTINS *et al*., 2013). Para os autores, ser reconhecido profissionalmente é essencial para o trabalhador, pois gera motivação, manutenção da autoestima e equilíbrio psicoemocional. Ademais, na medida em que o processo de desgaste é compensado pela construção deste reconhecimento, ainda que haja sofrimento, se o prazer ao executar a atividade for maior, demonstra-se um trabalho equilibrante. Portanto, a presença de sofrimento não exclui o prazer (LAURELL, NORIEGA, 1989; MENDES, 1995a; DEJOURS, 2011).

2.3 TRABALHO REMOTO/TELETRABALHO

O trabalho foi inicialmente pensado para ser realizado em um modelo presencial, mas com o desenvolvimento da tecnologia e da informatização surgiram novas maneiras de execução, substituindo a necessidade de deslocamento do trabalhador a um local específico (NAVARINI; PEREIRA, 2021). A criação destas tecnologias auxiliou na redução das barreiras que condicionavam a realização do trabalho a acontecer em um determinado local, mediante controle de tempo de presencialidade (KOSSEK, 2016). Isto significa que o produto do trabalho passa a ser vinculado à entrega de resultado, não mais à necessidade de presença física (TENÓRIO, 2021).

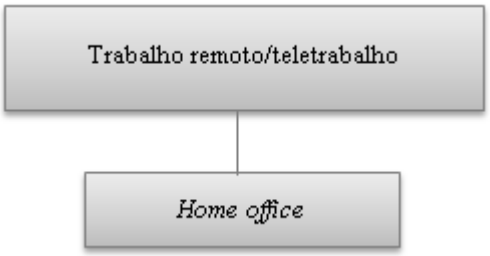
O art. 75-B da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), incluído pela Lei 13.467/2017, prevê que o teletrabalho deve ser entendido como prestação de serviços preponderantemente realizada fora das dependências do empregador, mediada pela utilização de tecnologias de informação e comunicação. Desta forma, faz referência a uma modalidade

de trabalho mais flexível que demanda uma nova forma de controle do processo de trabalho que não será mais exercida por meio de supervisão direta, mas conduzida à distância (COSTA, 2013).

Conforme Gallardo (1998), é possível encontrar na literatura termos utilizados como sinônimos de teletrabalho, sendo eles: trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho flexível, trabalho virtual, trabalho periférico, trabalho fora da empresa e trabalho não presencial. Os computadores pessoais, *laptops* e *smartphones* tornaram o trabalho remoto viável, ao passo que os dispositivos se tornavam menores e a conexão com a internet se mostrava cada vez melhor (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

No entanto, ainda que o trabalho remoto fosse viável, existia uma desconfiança em torno desta prática, devido ao receio da mudança, de assumir o risco de entrar em uma realidade desconhecida. Isto fez com que o trabalho remoto fosse deixado de lado, mantendo o trabalho presencial como padrão (NAVARINI; PEREIRA, 2021). Além disso, "a construção cultural de que o funcionário só irá trabalhar caso esteja sob constante vigilância" (NAVARINI; PEREIRA, 2021, p. 24) contribuiu para o fato de que, apensar da evolução tecnológica, o trabalho continuasse sendo exercido de forma majoritariamente presencial. Para Andrade (2020), a flexibilização tem como objetivo a obtenção de produtividade. Barros e Silva (2010) ressaltam a produtividade como ponto fundamental, demonstrando o comprometimento do trabalhador com a organização. Entretanto, Bosua *et al*. (2012), dizem que a produtividade depende de ferramentas como dispositivos móveis, infraestrutura de rede e suporte que possam ser acessados fora da sede. Para Nilles (1997) citado por Andrade (2020) o teletrabalho é uma maneira de levar o trabalho ao trabalhador, fora do escritório central, um ou mais dias por semana. Tenório (2021, p. 96) explica que, no trabalho remoto: "O local de execução sempre foi de livre escolha do empregado: seu domicílio ou um café, um parque, qualquer local em que pudesse se instalar e entregar seu serviço". Existem várias formas de teletrabalho, dependendo do local em que o serviço é prestado, sendo o *telehomeworking* a forma mais comum, em que a prestação de serviços ocorre na casa do trabalhador (TRESIERRA; POZO, 2020). Rocha e Amador (2018) explicam que o termo *home office* também é utilizado nestes casos. Ambas as expressões fazem referência a uma categoria específica dentro do contexto maior de trabalho remoto/teletrabalho, como ilustra a Figura 4.

Figura 4 – O *home office* como uma modalidade de trabalho remoto/teletrabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Andrade (2020) relata que a administração pública brasileira possui órgãos realizando teletrabalho desde 2006, iniciando com a experiência do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Fillardi, Castro e Zanini (2020) explicam que, apesar do projeto piloto desenvolvido em 2006, o teletrabalho só foi regulamentado em 2011 com a alteração da CLT por meio da Lei 11.551, que garante ao teletrabalhador os mesmos direitos do trabalhador tradicional. No entanto, as organizações públicas interessadas estabeleceram normas internas para regulamentar o trabalho desenvolvido fora de suas dependências, como foi o caso do Tribunal de Contas da União (TCU) através das Portarias 139/2009 e 99/2010 (FILLARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Outros órgãos públicos acompanharam a implementação do teletrabalho como a Advocacia Geral da União (AGU) em 2011, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) em 2012, e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) no ano de 2016 (FILLARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Em 2016, a Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados aprovou o projeto de lei 2.723/2015, que objetiva regulamentar o trabalho remoto na administração pública. E, em 2017, a Lei 13.467 alterou a CLT, incluindo um capítulo sobre teletrabalho. No entanto, a legislação permanece embrionária, cabendo refinamento quanto à avaliação de assiduidade, controle de metas e desempenho do funcionário, por exemplo (FILLARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Pesquisas como as de Costa (2007; 2013), Freitas (2008), Barros e Silva (2010), Nogueira e Patini (2012), Silva (2015), Lima (2018) e Rocha e Amador (2018) demonstram a adoção do teletrabalho como uma tendência em crescimento. Sendo assim, ainda que carecesse de regulamentação e não fosse uma prática amplamente difundida, já existia e demonstrava sua aplicabilidade. Entretanto, a resistência com relação às mudanças que este novo modelo de trabalho pode oferecer, assim como a insegurança e o despreparo para gerir os teletrabalhadores nestas circunstâncias, explicam a pequena expansão do teletrabalho no

setor público antes da pandemia (FILARDI; CASTRO, 2017 *apud* ANDRADE, 2020). Estudos como os de Gondim e Borges (2020), Araújo e Lua (2021), Góes, Martins e Nascimento (2021a, 2021b) e Tenório (2021), desenvolvidos durante o contexto pandêmico, demonstraram que esta tendência foi impulsionada pelo fenômeno viral.

Conforme a SOBRATT (2020, p. 5), "O advento da quarentena imposta pelo Covid-19 levou as empresas que ainda não o tinham adotado, à contingência de implementarem-no de maneira emergencial, acelerando o que era tendência para ser uma realidade inexorável". Para Tresierra e Pozo (2020), as medidas de combate à pandemia conduziram a uma realidade em que as obrigações laborais passaram a ser executadas de forma não presencial, ocasionando o aumento do teletrabalho, não como uma medida voluntária, mas quase obrigatória. Logo, a pandemia foi um acelerador da transformação (NAVARINI; PEREIRA, 2021).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), dos profissionais em trabalho remoto no ano de 2020, a maioria se encontrava no setor público e, dentre estes, a maior parte na esfera federal (GÓES, MARTINS; NASCIMENTO, 2021a; GÓES, MARTINS; NASCIMENTO, 2021b). Com a ausência de vacina ou algum medicamento eficaz para o tratamento, as estratégias mais eficientes encontradas para o controle da pandemia foram medidas preventivas e distanciamento social (COTRIN *et al.,* 2020).Wang *et al.* (2021) explicam que o trabalho remoto não era uma prática amplamente utilizada, mas quando utilizada era geralmente associada à natureza voluntária, ou seja, o trabalhador optava por esta modalidade de trabalho. No entanto, o surto sem precedentes ocasionado pela pandemia de Covid-19 exigiu que milhares de pessoas do mundo todo se tornassem trabalhadores remotos da noite para o dia, perante a necessidade do distanciamento social, deixando de ser uma escolha do trabalhador (WANG *et al.,* 2021).

Araújo e Lua (2021, p. 2) salientam: "O trabalho, impedido de ocorrer no espaço da 'fábrica', foi obrigado a buscar um novo endereço: mudou-se para a casa". Em um cenário pandêmico, falar em trabalho remoto é falar em *home office*, por ter sido colocado em prática sem as devidas condições estruturais e treinamento necessários, tendo seus efeitos potencializados. Uma das peculiaridades deste modelo de trabalho é a coabitação entre a vida pessoal e a profissional (ORDOÑEZ, 2012), tendo em vista que o indivíduo precisa gerenciar situações e sentimentos contraditórios, como estar em casa e não estar disponível para a família (COSTA, 2007). Nesta conjuntura, o trabalho profissional e o trabalho doméstico se misturam, sem espaços claros e delimitação temporal, prolongando as jornadas laborais (ARAÚJO; LUA, 2021).

Dentre os aspectos relatados como positivos no trabalho remoto, tem-se a redução do tempo despendido no deslocamento do trabalhador, contribuindo também para a redução da poluição ambiental (ANDRADE, 2020; ARAÚJO; LUA, 2021). Além disso, fora do local de trabalho o indivíduo pode encontrar menos distrações e interrupções, desenvolvendo suas tarefas de forma mais maleável, adequando-as ao seu tempo e o seu ritmo, aumentando a produtividade (ANDRADE, 2020). Assim, se bem estruturada, a atividade pode ocorrer em menos tempo do que se o trabalhador estivesse fisicamente na instituição (WHEATLEY, 2012 apud ANDRADE, 2020).

Por outro lado, embora possa causar benefícios, o teletrabalho também demonstra desvantagens (TREZIERRA; POZO, 2020). Segundo Araújo e Lua (2021), grande parte das pesquisas analisam o trabalho remoto a partir dos resultados obtidos pela organização, deixando de lado a visão do trabalhador. Ressaltam o papel da mídia em apresentar o teletrabalho como uma oportunidade para liberdade e autonomia quando, na realidade, fatores como a composição familiar e/ou tipo de ocupação devem ser levados em consideração, pois a presença de filhos pequenos, idosos ou doentes pode resultar em maior conflito entre trabalho-família e, embora a possibilidade de conciliar trabalho profissional e atividades domiciliares seja um dos itens mais citados como vantagem, essa percepção depende de características individuais de cada trabalhador (ARAUJO; LUA, 2021).

Além da perda de fronteira entre vida pessoal e profissional, Araújo e Lua (2021) descrevem dentre os aspectos negativos do teletrabalho a ausência de contato direto com os colegas, sensação de isolamento, perda de controle sob a jornada de trabalho, inadequações estruturais, uso de mobiliários inapropriados, favorecendo posturas inadequadas e piores condições ergonômicas que, atrelado a longas jornadas podem conduzir a distúrbios musculoesqueléticos. Outrossim, os espaços familiares não são adaptados a atividades profissionais, o conforto é reduzido na medida em que deixa de ser espaço exclusivamente doméstico, de relaxamento, lazer e descanso, considerando que cada vez mais pessoas moram em casas e/ou apartamentos pequenos, tornando difícil separar o trabalho do lar (GONDIM; BORGES, 2020; ARAÚJO; LUA, 2021)

A transferência dos custos da estrutura de trabalho (compra de mobiliário, computadores, monitores, despesas com internet e luz) para o teletrabalhador é um elemento que aponta para o crescimento da precariedade do trabalho (ARAÚJO; LUA, 2021). Para Durães, Bridi e Dutra (2021) a impossibilidade de recebimento de horas extraordinárias por eventuais excessos também é um caminho aberto para a intensificação da precarização. E

mais, com a legislação ainda embrionária, outras questões revelam-se problemáticas, como a dificuldade de caracterização de acidentes de trabalho durante o teletrabalho.

Ainda dentre os pontos desfavoráveis, tem-se a possível perda da sensação de pertencimento a determinada classe ou categoria, tendo em vista que o sentimento de coletividade é fomentado a partir do convívio diário com colegas de trabalho e profissão (SANTOS, 2020). Há o enfraquecimento de mobilizações coletivas e reivindicações e, desta forma, o individualismo passa a orientar a rotina de trabalho.

Outro desafio relacionado à teleoperação é a latência, caracterizada pelo atraso de tempo entre a ação e a resposta. A teleoperação em um ambiente com latência é difícil e altamente estressante para o operador humano, resultando em alta carga de trabalho cognitiva e diminuição do desempenho (DYBVIK *et al*., 2020). Além disso, nem todos os trabalhadores têm perfil compatível com o teletrabalho, assim como não são todos os trabalhos que podem ser realizados de maneira remota, dependendo das características específicas como a natureza da atividade (NOGUEIRA; PATINI, 2012; ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

O fato é que a dicotomia benefícios-malefícios desta modalidade de trabalho não é capaz de exprimir a complexidade de situações que a envolvem (ROCHA; AMADOR, 2018). A discussão do teletrabalho deve ser promovida para além dos aspectos positivos e negativos, buscando contribuir para a desconstrução de eventual romantização existente em torno desta modalidade de trabalho. A noção de teletrabalho não deve ser entendida de forma simplista, pois o trabalho remoto não se reduz a um privilégio, mas a uma realidade muito mais complexa, devendo receber a atenção merecida.

Costa (2013) explica que, quando realizado da casa do indivíduo, o teletrabalho precisa ser um projeto de vida, pois não irá abranger somente a rotina do trabalhador, mas também de sua família. Para Andrade (2020, p. 24): "Os teletrabalhadores normalmente precisam de uma maior autonomia, que é a liberdade de realizar o trabalho na forma e no horário que lhe convier, para isso é necessário conhecimento e autodisciplina para o desenvolvimento das atividades".

A flexibilização proporcionada pelo teletrabalho pode resultar em excesso de horas trabalhadas, pois os indivíduos receiam ser julgados pelos colegas (que podem pensar que eles não estão trabalhando) e, por este motivo, acabam trabalhando mais do que se estivessem presencialmente na organização (ROCHA; AMADOR, 2018; OLIVEIRA; PIRES; MARTINS, 2017). O custo da flexibilidade é a ausência de limites temporais e espaciais entre tarefas laborais, domésticas e familiares, intensificando estressores e riscos psicossociais que

podem desencadear sofrimento psíquico por ocasião da sobreposição de funções (ARAÚJO; LUA, 2021)

Para Navarini e Pereira (2021), os trabalhadores do conhecimento tem maior potencial de remotização de suas atividades e, conforme relatam Góes, Martins e Nascimento (2021a), a maior parte dos profissionais em trabalho remoto possui o ensino superior completo. Tremblay (2002) explica que é possível que o teletrabalho seja executado de maneira parcial, porque algumas atividades são mais propícias para que o trabalhador fique afastado da sede do local em que trabalha por um ou dois dias na semana. Navarini e Pereira (2021) referem-se ao teletrabalho parcial como modelo de trabalho híbrido explicando que esta poderá ser a realidade nos próximos anos: "Evidentemente as políticas a serem adotadas irão variar em muitos níveis de profundidade de normatização, dentro do que se considera híbrido", no entanto, identifica-se uma transformação em curso (NAVARINI; PEREIRA, 2021, p. 30).

Para Fincato (2020), é evidente que haverá a expansão do teletrabalho, mesmo sem calamidades. De acordo com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, "o teletrabalho veio para ficar e isso é a nova realidade" (SOBRATT, 2020, p.5). Posto isto, identificada a tendência de que o trabalho remoto continue em ascensão em um período pós-pandemia, constata-se a existência de três cenários distintos: o teletrabalho no período pré-pandemia, o teletrabalho emergencial e o teletrabalho no período pós-pandemia.

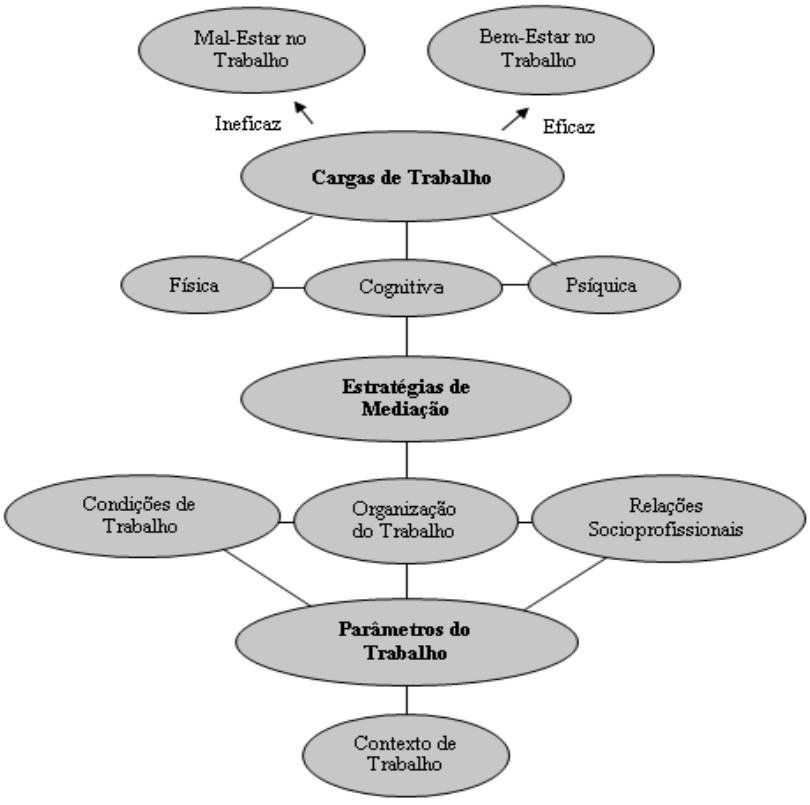
3 METODOLOGIA

Conforme Marconi e Lakatos (2018, p. 107): "A especificação da metodologia de pesquisa responde, a um só tempo, as questões *como*?, *com quê*?, *onde?, quanto*?" Este capítulo abrange a metodologia a ser utilizada com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, visando alcançar os objetivos estabelecidos, apresentando as etapas a serem percorridas e as escolhas realizadas para delinear a pesquisa. O delineamento foi elaborado com a finalidade de caracterizar a carga de trabalho a que são submetidos os trabalhadores atuantes na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Rio Grande do Sul, por ocasião das modificações nas relações de trabalho impulsionadas pela pandemia de Covid-19, considerando a adaptação da execução das atividades laborais, colocando em prática o regime de trabalho remoto.

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A fim de atingir os propostos, a análise da estrutura exposta na figura abaixo, permite compreender a escolha das categorias adotadas a *priori* (parâmetros do trabalho, estratégias de mediação e cargas de trabalho).

Figura 5 – Avaliação das vivências no teletrabalho



Fonte: Adaptado de Ferreira (2009) e Ferreira (2011a).

Oportuno expor que a categorização exibida na Figura 5 foi utilizada como fundamento para a formulação do roteiro semiestruturado de entrevistas, aplicado com os trabalhadores da Pró-Reitoria Administrativa da UFPel.

Assim, passa-se a explicar as referidas categorias:

a) Parâmetros do trabalho

Para Ferreira e Mendes (2003) os parâmetros de trabalho são o contexto de produção de bens ou serviços ao qual o trabalhador encontra-se, ou seja, é uma categoria de exigências (ou dimensões) externas. Cunha e Orban (2005) sugerem a análise da carga por meio de múltiplas dimensões, das quais considera-se para fins deste estudo as espaciais (questões espaço-posturais), temporais (duração dos períodos de ocupação, amplitude das jornadas, tempo de pausa, organização do trabalho e aprendizagens necessárias) e coletivas (importantes na gestão do trabalho por interferirem na percepção individual do esforço necessário empregado para executar determinada atividade). No entanto, tais dimensões já estão contempladas no que Ferreira (2011a) denomina parâmetros de trabalho.

A análise destes parâmetros é feita a partir de três variáveis que Ferreira (2011a) considera como fontes da carga de trabalho: condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais. Estes aspectos são relevantes para analisar e compreender o contexto de trabalho como gerador de prazer ou sofrimento.

- **Condições de Trabalho:** "expressam os elementos estruturais presentes no *locus* de produção e caracterizam sua infraestrutura." (FERREIRA, 2011a, p. 99). A realidade da execução das tarefas deve ser observada e adaptada as necessidades do trabalhador, modificando situações que ameacem o bem-estar e a saúde dos indivíduos (WISNER, 1992; WISNER, 1994).
- **Organização do Trabalho:** "engloba as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *locus* de produção e que balizam seu funcionamento." (FERREIRA, 2011a, p. 98-99). Enquanto nas condições de trabalho é o corpo quem recebe o impacto, na organização do trabalho o alvo é o aparelho mental. As vivências de sofrimento resultam da organização do trabalho rígido, em que a divisão do trabalho é acentuada e poucas são as possibilidades de mudanças, reduzindo o conteúdo significativo do trabalho. Esta relação desarmoniosa pode ser solucionada por meio da flexibilização da organização do trabalho, permitindo maior liberdade ao trabalhador para reorganizar o seu modo

operatório, considerando as aptidões de cada um (DEJOURS, 1992; DEJOURS, 2011).

- **Relações Socioprofissionais:** "constituem a dimensão social do trabalho em termos de interações hierárquicas (p. ex., chefias imediatas, chefias superiores), interações coletivas intra e intergrupos (p. ex., membros da equipe de trabalho) e interações externas (p. ex., usuários, consumidores, fornecedores)." (FERREIRA, 2011a, p.99). Para Costa (2013) as relações socioprofissionais são as relações de trabalho, entendidas como os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional. Dejours (1992) corrobora para a compreensão deste aspecto ao afirmar que as relações de trabalho são os laços humanos criados pela organização do trabalho. Ou seja, as relações socioprofissionais são a interação entre colegas, chefia imediata, hierarquias superiores e com os usuários dos serviços.

b) Estratégias de Mediação

O que define uma interação saudável entre o trabalhador e o seu trabalho são as vivências duradouras de bem-estar. A saúde é entendida como a busca frequente pela integridade física, cognitiva e psíquica no contexto de trabalho que, para ser alcançada, depende da capacidade das estratégias de mediação (individuais ou coletivas) de regular o sistema de trabalho. Posto isto, o pêndulo saúde/doença é submetido às habilidades das estratégias de mediação.

As estratégias de mediação são procedimentos internos utilizados pelos trabalhadores para mitigar vivências de mal-estar no trabalho, modificando ou ressignificando os percalços, adequando as atividades prescritas às reais e permitindo a transformação de representações negativas (mal-estar) em positivas (bem-estar). Para Ferreira (2011b, p. 181): "A saúde é viabilizada e preservada quando os trabalhadores podem, no contexto de trabalho, utilizar, de forma eficiente e eficaz, as estratégias de mediação individual e coletiva para responderem adequadamente à diversidade de contradições presentes no contexto de produção".

c) Carga de Trabalho

Para Ferreira e Freire (2001) as cargas de trabalho são oriundas da maneira como os trabalhadores percebem as exigências do trabalho sobre eles. Assim, a noção de carga de trabalho é entendida a partir do impacto (em termos físicos e mentais) sobre a saúde do trabalhador, resultante das exigências da situação de trabalho em que se encontra.

A classificação de carga adotada neste estudo foi adaptada a partir da tipologia de Alain Wisner, nas três dimensões: física, cognitiva e psíquica. Entretanto, a noção de carga

psíquica foi ampliada para contemplar a visão de Christophe Dejours e de Mário César Ferreira. Os quadros 2, 3 e 4 utilizam como base o instrumento elaborado por Brito Filho, Maciel e Felizardo (2017) para avaliar as cargas física, cognitiva e psíquica, respectivamente.

- **Aspecto da carga física**: Esforço corporal exercido para realizar o trabalho (WISNER, 1994). Pode ser entendido por meio do dispêndio corporal desempenhado em termos de postura, gestos e esforço físico, empregados na realização da atividade, assim como pela necessidade de manutenção de determinada posição. Em outros termos, a carga física manifesta-se por meio do desgaste resultante da atividade, sentida no corpo dos trabalhadores. Torna-se possível a constatação da presença de carga física a partir dos itens dispostos no quadro abaixo.

Quadro 1 – Itens que caracterizam a carga física

CARGA FÍSICA	
Deslocamento Postura/mobilidade na execução da tarefa	Uso constante da voz
Uso de força física	Participação frequente em reuniões
Utilização excessiva de membros superiores	Horários atípicos (noturnos, finais de semana ou feriados)
Utilização excessiva da visão	Atividades fisicamente repetitivas
Exposição a temperaturas desconfortáveis	Atividades fisicamente desgastantes
Exposição a sons ou ruídos Iluminação inadequada	Atividades que comprometam a saúde física

Fonte: Adaptado de Brito Filho, Maciel e Felizardo (2017).

- **Aspecto da carga cognitiva (mental/nervosa):** Refere-se ao que é requerido do cérebro humano para que o trabalho seja realizado (exigências mentais) (Wisner, 1994). Sendo assim, a carga cognitiva pode ser interpretada quanto ao consumo mental, se ligada à utilização da memória, formas de aprendizagem e/ou resolução de problemas no contexto de trabalho. O quadro que segue demonstra situações em que prevalece a carga cognitiva.

Quadro 2 – Itens que caracterizam a carga cognitiva

CARGA COGNITIVA	
Planejamento/controle excessivo	Utilização da memória
Constante atenção/concentração	Domínio técnico e conceitual específico
Conflito complexidade x rapidez	Habilidade de argumentação
Criatividade/inovação	Domínio de tecnologias
Utilização de raciocínio lógico	Atualização continuada em programas de formação profissional
Capacidade de comunicação (oral e escrita)	Atividades cognitivamente desgastantes

Fonte: Adaptado de Brito Filho, Maciel e Felizardo (2017).

- **Aspecto da carga psíquica:** Para Wisner (1994), a carga mental compreende a noção de carga cognitiva, anteriormente mencionada, acrescida do que Dejours (2011) entende por carga psíquica, posteriormente sofrimento psíquico. Acrescenta Wisner (1994) que a carga psíquica pode ser definida pelos níveis de conflito consciente ou inconsciente do trabalhador com a situação de trabalho.

Dejours (2011) ainda explica que a carga psíquica funciona como um comando central da carga de trabalho. Ferreira (2011a) a define em termos de custo emocional, sentimentos vivenciados e, estado de humor que se encontra o trabalhador. Por estar relacionada ao fator afetivo, a carga psíquica pode ser encontrada em atividades em que o trabalhador é submetido a algumas situações elencadas no quadro que segue.

Quadro 3 – Itens que caracterizam a carga psíquica

CARGA PSÍQUICA	
Relacionamento com uma grande quantidade de pessoas	Pressão por produtividade
Demandas que excedam a capacidade do sujeito	Desinteresse e desmotivação
Tomada de decisão	Atividades mentalmente repetitivas
Pressão com relação ao cumprimento de prazos	Atividades que proporcionem situações de estresse elevado
Exigência de elevado equilíbrio mental	Atividades que comprometam a saúde mental
Orientação e supervisão	

Fonte: Adaptado de Brito Filho, Maciel e Felizardo (2017).

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Zanella (2013) explica que existe uma primeira grande divisão na pesquisa científica: as que objetivam o conhecimento teórico (ou puras) e as que objetivam a solução de problemas práticos (aplicadas). Sendo assim, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa social aplicada, pois procura entender, lidar e gerar soluções para os problemas humanos (ZANELLA, 2013).

Segundo Gil (2002), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático trabalhado em várias fases com o objetivo de apresentar respostas aos problemas propostos, desenvolvida mediante a utilização de técnicas e métodos de investigação científica. Para esboçar a pesquisa faz-se necessário definir a sua classificação quanto à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos.

3.2.1 Quanto à abordagem do problema

A abordagem desta pesquisa é classificada como qualitativa. Os três autores clássicos que abordam o tema indicam a utilização deste método nos estudos sobre carga de trabalho (LAURELL; NORIEGA, 1989; WISNER, 1994; DEJOURS, 2011). A subjetividade no contexto homem-trabalho tem vários efeitos concretos e reais, ainda que sejam imensuráveis. O prazer, a satisfação, a frustração e a agressividade dificilmente são dominadas por números (DEJOURS, 2011).

Segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 33), "os pesquisadores qualitativos empregam efetivamente uma ampla variedade de métodos interpretativos, sempre em busca de melhores formas de tornar mais compreensíveis os mundos da experiência que estudam". De acordo com Creswell (2010), a abordagem qualitativa pode ser uma forma de explorar e entender o significado que os sujeitos ou os grupos conferem a um problema social ou humano e é indutiva, cujo significado é gerado com base nos dados coletados em campo.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa qualitativa é recomendada quando o tema em estudo for pouco explorado ou quando não houver a realização de pesquisa sobre o assunto em determinado grupo social. Conforme Martins e Theophilo (2016), a pesquisa qualitativa tem como característica a compreensão e a interpretação de fatos e fenômenos dentro do seu contexto real, buscando esclarecer a sua complexidade.

3.2.2 Quanto aos objetivos

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa é considerada descritiva, pois a partir da realidade estudada utiliza categorias de análise definidas *a priori* para descrever o campo empírico. De acordo com Triviños (2015), a pesquisa descritiva discorre sobre fatos e fenômenos de uma realidade. Para Gil (2002), este tipo de pesquisa tem a finalidade de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

Segundo Martins e Theophilo (2016) os dados coletados na pesquisa qualitativa são predominantemente descritivos. Complementam que se trata de "Descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos. Um pequeno detalhe pode ser um elemento essencial para o entendimento da realidade" (MARTINS; THEOPHILO, 2016, p. 141).

3.2.3 Quanto aos procedimentos

O procedimento realizado envolve o estudo de caso, que para Yin (2001, p. 32) é "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Para Martins e Theophilo (2016) o objetivo do estudo de caso é estudar, de forma intensa e profunda, uma unidade social.

Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos, mas, independente do número de casos há a necessidade da triangulação dos dados para a possibilidade de atribuir maior confiabilidade (YIN, 2001). A triangulação permite profundidade e riqueza de dados, auxiliando na compreensão das múltiplas nuances do caso. Para que um estudo de caso tenha sucesso é necessário que haja perseverança, criatividade e raciocínio crítico do pesquisador para construir interpretações a partir da extração cuidadosa de conclusões (MARTINS; THEOPHILO, 2016).

Para Yin (2001), uma preocupação comum com relação ao estudo de caso é o fato de que fornece pouca base para ser feita uma generalização científica. Gil (2002) esclarece que no estudo de caso o objetivo não é disponibilizar precisão nas características de uma determinada população, mas proporcionar uma visão global do problema e detectar fatores que influenciam ou são influenciados por ele.

3.3 POPULAÇÃO ESTUDADA - CASO ÚNICO

Nesta pesquisa adotou-se o estudo de caso único, tendo como universo da pesquisa a Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Rio Grande do Sul, e, como unidades de análise, os seus servidores. As atividades da universidade passaram a ser desempenhadas de maneira remota devido à necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia de Covid-19, carecendo de aprofundamento a respeito do impacto na vida dos trabalhadores. O teletrabalho foi colocado em prática em um primeiro momento de maneira emergencial e, posteriormente, regulamentado pela IN 65/2020 e Decreto 11.072/2022, em âmbito federal. Foi realizado contato inicial com a universidade, através de uma plataforma de videoconferência, e a PRA manifestou interesse em colaborar com a pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2002, p. 141): “Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel”. O autor explica ainda que nos estudos de caso a obtenção dos dados pode ser realizada por meio de análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) relatam que o ato de utilizar fontes e métodos de coleta de dados distintos é denominado triangulação de dados. Para Martins e Theophilo (2016) o pesquisador deve demonstrar o encadeamento das evidências e a triangulação dos dados que levou a obtenção dos resultados. Desta forma, o presente estudo busca a triangulação por meio da utilização de fontes de dados distintas como forma de garantir a confiabilidade. E, como etapa inicial foi realizada uma reunião preliminar com a Pró-Reitoria Administrativa (PRA) com o propósito de reunir informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. A principal descoberta foi o fato de a instituição ter manifestado interesse em aderir ao teletrabalho, desenvolvendo um programa próprio antes da formulação da proposta por parte do governo federal (Instrução Normativa 65/2020 e Decreto 11.072/2022).

Em posse de autorização da PRA para que o estudo fosse executado, a pesquisadora solicitou auxílio para comunicação junto aos servidores. A divulgação por parte da universidade foi realizada por meio de grupos que possuem no aplicativo *Whatsapp*. Após os servidores terem conhecimento a respeito do estudo, a pesquisadora entrou em contato com os possíveis entrevistados via *e-mail*, utilizando dados públicos fornecidos na página da instituição. Devido à baixa taxa de resposta obtida (apenas três trabalhadores retornaram o *e-mail*), a pesquisadora optou por entrar em contato com os servidores por meio dos seus perfis pessoais nas redes sociais, nos aplicativos *facebook* e *instagram,* obtendo retorno satisfatório. Os critérios de inclusão contemplaram servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), lotados em diferentes departamentos da PRA/UFPel, como forma de encontrar pontos de vista distintos sobre a situação de trabalho vivenciada. A escolha dos participantes foi obtida por conveniência, sem intervenções ou indicações advindas da universidade, de acordo com a disponibilidade e interesse de cada trabalhador em participar do estudo, até que a saturação dos dados fosse obtida. Para adesão à pesquisa os participantes concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A).

A coleta de dados fez uso da pesquisa documental por meio da análise de dados secundários, como: literatura, organograma, legislação, regimentos, normas, documentos técnicos, e entrevistas com servidores lotados em diferentes departamentos da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da universidade em estudo. Quinze servidores participaram das entrevistas, realizadas de dezembro de 2021 a março de 2022, majoritariamente de maneira individual e remota, utilizando um roteiro semiestrututado (Apêndice B) como forma de permitir com que se alcançasse maior liberdade para explorar o tema no decorrer do processo. No entanto, quando foi possível e julgou-se necessário, devido à diversidade das características dos cargos, foram realizadas presencialmente, acompanhadas de observações, respeitando o cronograma de retorno às atividades presenciais da universidade.

Posto isto, apenas três entrevistas puderam ser realizadas de maneira presencial, acompanhadas de observações que aconteceram durante três dias, no turno da tarde, permitindo a análise de impressões obtidas na situação de trabalho. Este estágio foi reconhecido como fase de validação e refutação das informações, permitindo a realização de anotações de campo que auxiliaram na construção da pesquisa. Ressalta-se que o acesso para que as observações fossem realizadas de maneira presencial foi submetido à ponderação da PRA, tendo em vista as condições sanitárias vigentes, motivo pelo qual só ocorreram quando necessárias, ou seja, para complementar as informações extraídas por meio das outras duas técnicas utilizadas. Diante disso, o Quadro 4 apresenta os instrumentos propostos para que os objetivos dessa pesquisa sejam atingidos.

Quadro 4 – Instrumentos utilizados para cumprimento dos objetivos

INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS	
Objetivos Específicos	**Instrumentos**
1-Descrever as modificações do contexto de trabalho ocorridas na transição do regime presencial para o remoto, considerando aspectos da organização de trabalho, das condições de trabalho e das relações socioprofissionais (parâmetros do trabalho).	Pesquisa documental/Entrevistas
2- Verificar os conflitos vivenciados durante o trabalho remoto emergencial.	Entrevistas/Observações
3-Identificar as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para desempenhar suas atividades face à nova modalidade de trabalho.	Entrevistas
4- Analisar a percepção de desgaste (em termos físicos, cognitivos e psíquicos) dos trabalhadores no teletrabalho.	Análise
5-Identificar aspectos positivos e negativos que, de acordo com fatores contextuais, são traduzidos em experiências de bem-estar e mal-estar.	Análise

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Utilizou-se como método a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e, como forma de apoio, a análise estatística de dados qualitativos com o auxílio do *software* Iramuteq®. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo três as etapas a serem percorridas: pré-análise (fase da organização, em que o material é coletado e analisado), exploração do material (fase de codificação, em que o material é estudado em profundidade e enumerado nas categorias de análise) e tratamento e interpretação dos dados (submissão e validação dos resultados).

3.5.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo deve considerar as recomendações e etapas necessárias para que sejam mantidos o rigor metodológico e a profundidade da pesquisa, auferindo significado aos dados coletados. Bardin (2011) explica que a fase da pré-análise compreende a leitura flutuante, permitindo com que o pesquisador estabeleça contato com os documentos para poder escolher o corpus da pesquisa. É o momento em que o material é preparado, entrevistas gravadas são transcritas e os textos são organizados para o tratamento informático.

Com base em Bardin (2011), a escolha do conjunto de documentos a serem analisados deve ser submetida a regras, quais sãos:

a) Exaustividade: não seletividade, ou seja, não deixar de fora determinado elemento sem razão que não possa ser justificável;
b) Representatividade: a amostragem deve ser parte representativa do universo inicial;
c) Homogeneidade: os documentos devem ser homogêneos, obtidos por meio de critérios precisos de escolha;
d) Pertinência: os documentos analisados devem ser adequados para responder o objetivo de pesquisa.

Como segunda fase tem-se a exploração do material, que é a análise propriamente dita (BARDIN, 2011). Fase que possibilita serem realizadas inferências e interpretações.

> A exploração do material consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição das regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas (SILVA; FOSSÁ, 2013, p. 4).

Bardin (2011) explica ainda que a codificação é a transformação dos dados brutos do texto por meio de recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de

contagem) e classificação e agregação (escolha das categorias). Para o autor, a categorização é uma operação de classificação dos elementos que constituem um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento de acordo com critérios definidos. Para tanto, a partir do que foi identificado na literatura foram definidas as categorias de análise que, neste estudo, foram estabelecidas *a priori* com o intuito de guiar o processo de coleta de informações nas entrevistas.

Na terceira fase tem-se o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação. Para Mozzato e Grzybovski (2011, p. 735): "[...] ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica". É quando os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos, captando o conteúdo manifesto e latente oriundo de todo material coletado (BARDIN, 2011; SILVA; FOSSÁ, 2013). A análise de conteúdo proporciona uma interpretação que tem como característica transitar entre o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa foi encaminhada para apreciação da UFPel, tendo em vista que os profissionais que a integram são seus servidores. Foi disponibilizado o formulário de consentimento que, segundo Creswell (2010), é elaborado pelo pesquisador para que os convidados concordem antes de participar da pesquisa, reconhecendo que os dados dos entrevistados serão protegidos no decorrer da coleta. Destaca-se a importância de que sejam explicadas todas as etapas do estudo, assegurando o anonimato dos dados, sendo estes utilizados exclusivamente com finalidades acadêmicas.

Em virtude da pandemia, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi lido antes da entrevista, a qual somente foi iniciada e gravada depois do entendimento e consentimento dos participantes quanto ao procedimento. Não houve a coleta de assinatura no documento físico. Desse modo, os entrevistados possuíram o direito de cancelar sua participação a qualquer momento durante o processo, para que não se sentissem coagidos a participar da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em cinco seções, apresentando as análises dos dados conforme questões de investigação descritas na metodologia. A primeira sessão exibe a Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (PRA/UFPel), caracterizando o caso e demonstrando os resultados obtidos por meio do *software* Iramuteq®. A segunda, terceira e quarta sessões abordam as categoriais identificadas neste estudo, bem como suas respectivas subcategorias. Por fim, a quinta sessão refere-se às tendências que envolvem a adoção do teletrabalho em um cenário pós-pandêmico.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PANORAMA DA PRA/UFPEL

A Universidade Federal de Pelotas (UFPel) está localizada na cidade de Pelotas, no sul do Rio Grande do Sul, há 250 km da capital do estado, Porto Alegre. Foi criada em 8 de agosto de 1969, por meio da união da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária, Faculdade de Ciências Domésticas, Faculdade de Direito, Faculdade de Odontologia e o Instituto de Sociologia e Política. Além destes, instituições particulares foram agregadas à UFPel, como o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes Dona Carmen Trápaga Simões, Curso de Medicina do Instituto Pró-Ensino Superior do Sul do Estado e o Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça. Devido a este contexto histórico, a UFPel apresenta uma estrutura física dispersa, contando com prédios próprios situados nos municípios de Pelotas e Capão do Leão, além de gerenciar espaços e possuir polos de educação a distância em outros 43 municípios do estado. São mais de 20.000 estudantes entre cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Atualmente a UFPel é formada por 22 unidades acadêmicas distribuídas entre o *Campus* Capão do Leão e *Campi* Pelotas. O *Campi* Pelotas é distribuído em cinco zonas: *Campus* Anglo, *Campus* Porto, *Campus* Centro, *Campus* Fragata e *Campus* Zona Norte (UFPEL, 2022a).

A Pró-Reitoria Administrativa (PRA/UFPel), alvo deste estudo, foi instituída pelo Regime Geral e pelo Estatuto da Universidade Federal de Pelotas, ambos publicados no Diário Oficial da União de 22 de abril de 1977, sendo possível dizer que a PRA é um dos órgãos mais antigos da UFPel (UFPEL, 2022b). Responsável pela gestão financeira, de material, patrimônio, contratual e de infraestrutura da Universidade, a PRA/UFPel possibilita a prestação de serviços educacionais à sociedade, uma vez que as suas principais atribuições são:

> Planejar, organizar, coordenar, acompanhar e avaliar as atividades de administração, envolvendo a gestão financeira, patrimonial e contratual;
> Estabelecer e supervisionar a implementação de políticas e diretrizes voltadas à economicidade e à eficácia administrativa;
> Produzir alternativas para otimizar a utilização dos recursos públicos e assegurar o bom funcionamento logístico da Instituição;
> Promover o contínuo abastecimento de materiais de uso comum e serviços necessários ao desenvolvimento das atividades institucionais;
> Supervisionar a execução dos contratos terceirizados;
> Promover e renovar os procedimentos administrativos inerentes à área de atuação (UFPEL, 2022a).

A sede da PRA/UFPel está localizada no terceiro andar do *Campus* Anglo, assim denominado por estar situado nas instalações do antigo Frigorífico Anglo, à rua Gomes Carneiro, 01. No entanto, a PRA possui descentralizações, com atividades sendo executadas em outros locais, tanto no município de Pelotas quanto no Capão do Leão, situação que reforça o cenário de dispersão física característico da UFPel.

Figura 6 – Imagem do Campus Anglo/UFPel – Local onde fica a sede da PRA



Fonte: Gaúcha ZH (2021).

Conforme dados da página institucional, atualmente são 115 servidores ativos ligados diretamente à PRA, sendo todos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), ou seja, profissionais que executam tarefas de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, permitindo com que a universidade desenvolva a sua atividade-fim. Quanto à estrutura hierárquica, a

PRA é composta por duas coordenações, uma seção e uma superintendência, conforme Resolução 57/2021 do Conselho Universitário (CONSUN/UFPel):

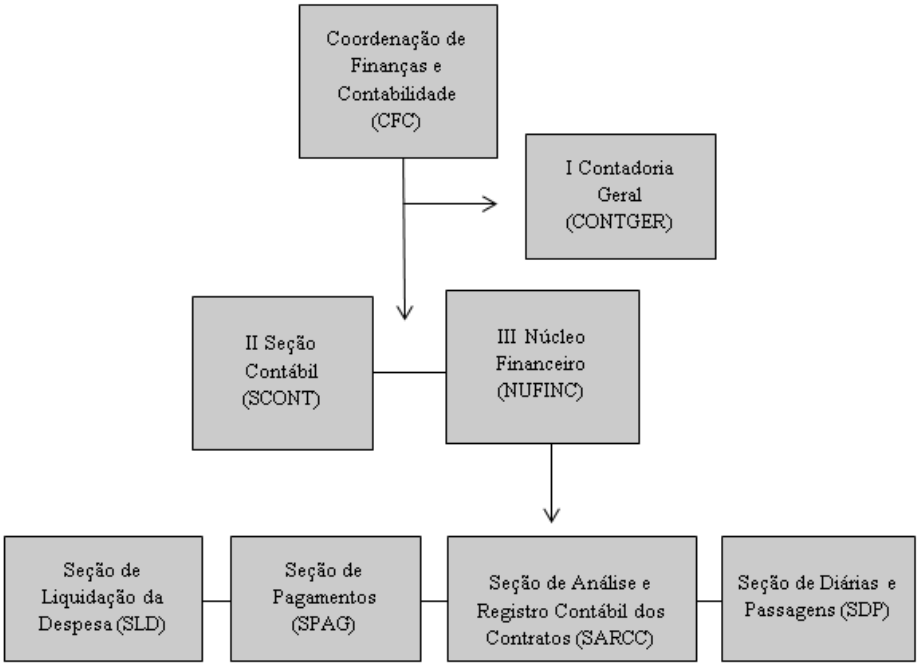
Figura 7 – Organograma Sintético – PRA



Fonte: UFPel (2021b); UFPel (2022).

A Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC) é responsável pelo controle, execução e acompanhamento das receitas e despesas da universidade, obedecendo aos preceitos legais vigentes. A Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) está encarregada de gerir as demandas por material e serviços das unidades administrativas e acadêmicas, é responsável pelas licitações e contratos, bem como por manter a guarda de documentos oficiais e realizar o controle e registro de todos os bens permanentes da universidade. A Seção de Apoio Administrativo organiza, supervisiona e controla a agenda, reuniões e demais atividades da PRA. A Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA) é responsável pela manutenção da infraestrutura física da universidade, mantendo-a em condições de funcionamento. Também faz a gestão dos serviços terceirizados e tem a incumbência de proporcionar o transporte à comunidade acadêmica. No entanto, cabe ressaltar que servidores ligados à SUINFRA possuem uma característica peculiar, pois desenvolvem não só atividades administrativas, mas também serviços complementares (UFPEL, 2022a; UFPEL, 2022b). O organograma estendido pode ser observado nas figuras abaixo:

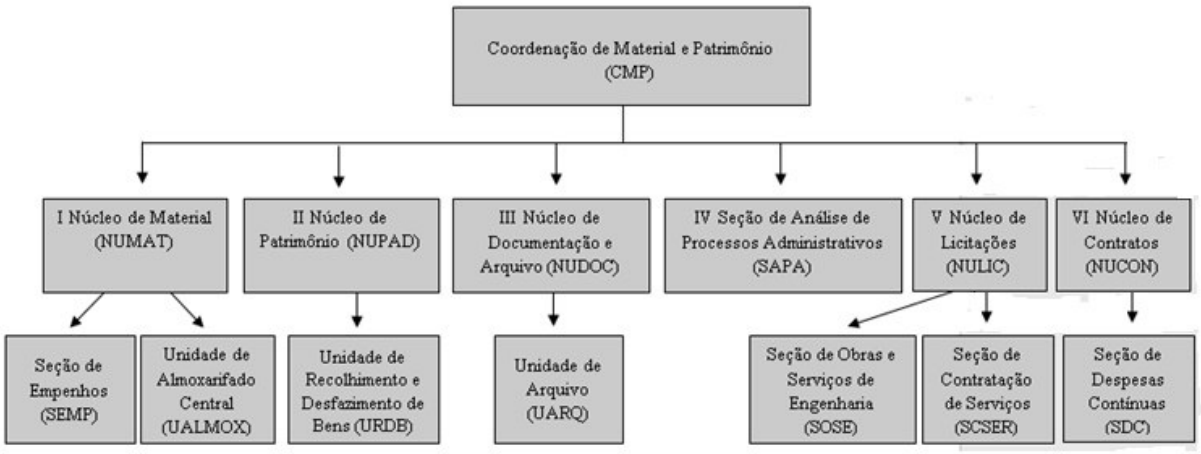
Figura 8 – Organograma Analítico – Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC)



Fonte: UFPel (2021a).

I. A CONTGER é responsável por fornecer informações aos gestores para subsidiar a tomada de decisão, assim como fornecer informações aos órgãos de controle (interno e externo), às instituições governamentais e particulares, em consonância com o Conselho Federal de Contabilidade.
II. A SCONT realiza os registros contábeis, refletindo a realidade dos atos e fatos ocorridos na instituição.
III. A execução financeira e o controle dos gastos públicos para garantir a transparência são incumbências do NUFINC. Subordinados a ele, estão: SLD, incumbida da liquidação das despesas referentes a serviço, material de consumo e permanente, convênios, pessoas físicas, dentre outros; SPAG, responsável pelo pagamento das despesas; SARCC, que efetua o controle e acompanhamento das despesas de contratos; e a SDP, a qual possibilita a locomoção de servidores e colaboradores para desempenho de suas atividades (UFPEL, 2021a).

Figura 9 – Organograma Analítico – Coordenação de Material e Patrimônio (CMP)



Fonte: UFPel (2021a).

I. O NUMAT é encarregado da gestão de aquisição de material e contratação de serviços. Subordinadas a este núcleo estão a SEMP, encarregada da emissão e acompanhamento de empenhos de despesa, e a UALMOX, responsável pelo abastecimento de materiais de uso comum às unidades acadêmicas e administrativas.

II. O NUPAT é responsável pelo controle do patrimônio da instituição. Hierarquicamente, abaixo se encontra a URDB, incumbida de receber e destinar adequadamente os bens fora de uso.

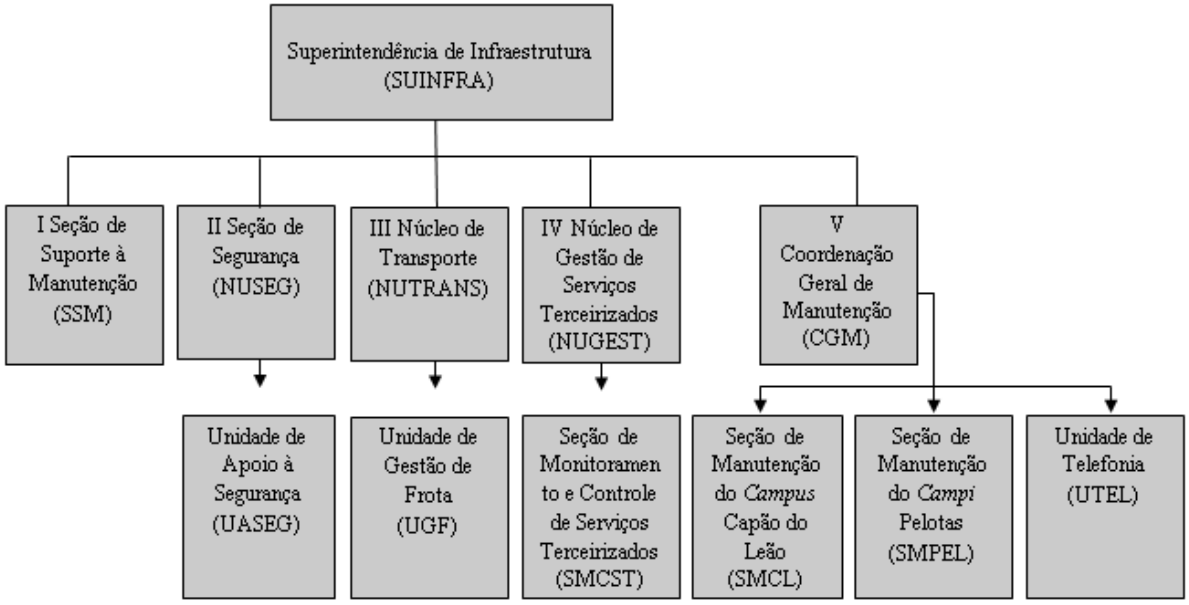
II. O NUDOC assegura que a tramitação dos documentos seja eficaz, de modo que os documentos aportem aos seus destinatários de forma ágil. Vinculada a ele está a UARQ, encarregada da guarda de documentos oficiais.

IV. A SAPA zela pelo cumprimento das obrigações assumidas pelas empresas licitantes e/ou contratadas pela UFPel.

IV. O NULIC é responsável por realizar o processo licitatório. Subordinadas a este núcleo estão a SOSE, responsável pela contratação de obras e serviços de engenharia e, a SCSER, encarregada da contratação de serviços.

VI. O NUCON controla e faz a gestão dos contratos administrativos. Vinculada a este núcleo encontra-se a SDC, que acompanha e mantém atualizados os contratos de despesas contínuas (UFPEL, 2021a).

Figura 10 – Organograma Analítico – Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA)



Fonte: UFPel (2021a)

I. A SSM presta apoio aos diversos setores da SUINFRA.
II. O NUSEG é responsável pela segurança da comunidade acadêmica e do patrimônio da universidade. Subordinada a NUSEG está a UASEG, que dá suporte a questões relacionadas à segurança patrimonial.
III. O NUTRANS proporciona o serviço de transporte a comunidade acadêmica. Vinculada a ele encontra-se a UGF, que mantém as boas condições da frota.
IV. O NUGEST faz a gestão dos serviços terceirizados. Hierarquicamente, abaixo está a SMCST, que fiscaliza a execução dos serviços terceirizados relacionados à infraestrutura.
V. A CGM é responsável pela manutenção da estrutura física da UFPel. A sua estrutura é composta pelas seções: SMCL, responsável pela manutenção de infraestrutura das atividades desenvolvidas no *Campus* Capão do Leão. SMPEL, encarregada da manutenção de infraestrutura das atividades desenvolvidas no *Campi* Pelotas, e pela unidade UTEL, incumbida dos serviços de telefonia (UFPEL, 2021a).

Destaca-se que a Seção de Apoio Administrativo (SAA) não possui organograma analítico, pois não existem unidades subordinadas a ela. Quanto à localização geográfica, conforme mencionado anteriormente, existem atividades da PRA/UFPel que não são executadas na sede, como pode ser observado no quadro que segue.

Quadro 5 – Atividades não executadas na sede da PRA/UFPel

COORDENAÇÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO – CMP	**ENDEREÇO**
UALMOX	Avenida Eliseu Maciel, s/n, *Campus* Universitário, Prédio 50. Capão do Leão/RS.
URDB	Avenida Duque de Caxias, n.104. Bairro Fragata. Pelotas/RS.
DRBP	Praça Domingos Rodrigues, n. 5, Bairro Porto. Pelotas/RS.
UARQ	Almirante Barroso, n. 850, Bairro Centro. Pelotas/RS.
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA - UINFRA	**ENDEREÇO**
SMCL	Avenida Elizeu Maciel, s/n, *Campus* Universitário, Prédio 27. Capão do Leão/RS.
NUTRANS	Rua Conde de Porto Alegre, n. 99. Bairro Porto. Pelotas/RS.

Fonte: UFPel (2022).

Por possuírem característica predominantemente presencial, tanto na execução das atividades-meio como nas atividades-fim, as universidades federais não possuíam uma agenda para implementação do teletrabalho. Por isso, as atividades da PRA/UFPel foram realizadas de forma presencial até meados de março de 2020, momento em que os trabalhadores foram orientados a permanecerem em suas casas por ocasião da disseminação mundial de uma nova doença, ou seja, a Covid-19.

4.1.1 Caracterização do caso

Com a classificação da Covid-19 como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a UFPel emitiu, em 13 de março de 2020, a Portaria 584/2020, suspendendo o atendimento presencial, salvo serviços essenciais, e autorizando a realização das atividades administrativas por meio de trabalho remoto. Inicialmente, tal medida deveria ser adotada por um período mínimo de três semanas, mas passou a ser prorrogada mensalmente desde então (UFPEL, 2020a).

O programa eleito para gerir a UFPel, sujeito em estudo, manifestou interesse em institucionalizar o teletrabalho para atividades consideradas adequadas antes da oficialização da Instrução Normativa 65/2020 e do Decreto 11.072/2022, por parte do governo federal (PROGRAMA DA GESTÃO UFPEL DIVERSA, 2020). Para isso, compuseram uma comissão de estudo da viabilidade de atuação remota, adequando métodos e técnicas, assim como a flexibilização da jornada de trabalho. Posteriormente, em 30 de julho de 2020, pela

Instrução Normativa 65 do Ministério da Economia foi estabelecido o programa de gestão que disciplinava o exercício das atividades remotas no âmbito da administração pública federal, reforçando a tendência à adoção do novo modelo de trabalho e promovendo a criação de programas de teletrabalho com sistemas de controle regulamentados pelo governo federal. A sua execução era facultada à Administração Pública, devendo ocorrer de acordo com a conveniência e interesse, não caracterizando um direito do participante. Com isso, a IN 65/2020 projeta no horizonte da UFPel a possibilidade de adesão ao programa de teletrabalho, respeitando as particularidades provenientes da institucionalização do programa por cada universidade.

As orientações quanto à implementação do teletrabalho auxiliam no avanço da regulamentação desta modalidade, como pode-se observar no trecho abaixo:

> Art. 3º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:
> [...]
> VII - teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;
> VIII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Instrução Normativa;
> IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa; (BRASIL, 2020a, online).

De acordo com a IN 65, o servidor público que tivesse atividades compatíveis de serem realizadas de maneira remota seria selecionado pelo dirigente da unidade para participar do programa, devendo assinar o plano de trabalho com descrição de atividades e cronograma, garantindo a transparência de tais dados por meio de publicações na página institucional do órgão ou da entidade. O foco foi na entrega de resultados, utilizando, como exemplo, a experiência de trabalho remoto emergencial, colocado em prática por razão da pandemia. Desse modo, o teletrabalho pode contribuir para a redução de despesas no setor público, pois possibilitou a diminuição de custos com deslocamento, além do fato de que a responsabilidade pela infraestrutura necessária para o desempenho das atribuições ficou a cargo do servidor (BRASIL, 2020a).

Em evento realizado *online*, após um ano do Programa de Gestão (IN 65/2020), o Ministério da Economia convida órgãos públicos que o implementaram para relatarem suas

vivências. Dentre os aspectos preponderantes, estava o fato da experiência emergencial imposta pela pandemia ter permitido com que o trabalho fosse repensado no setor público, buscando outras métricas para avaliação de desempenho do servidor que não somente a sua presença física, cujo foco foi de substituir o controle de frequência por controle de produtividade e entrega, preocupando-se com os resultados e a qualidade dos serviços prestados. O programa de gestão surgiu como instrumento de mensuração do desempenho do trabalhador e da unidade. Outra motivação que ganhou destaque foi a atração e retenção de talentos, que permitiu maior flexibilidade e autonomia, proporcionando qualidade de vida e demonstrando ao servidor público a existência do melhor jeito de viver e trabalhar (PROGRAMA DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2021).

O termo servidor público define, em sentido amplo, pessoa física que presta serviços ao Estado e às entidades de administração indireta, possuindo vínculo empregatício e tendo sua remuneração paga pelos cofres públicos, compreendendo três grupos diferentes, ou seja, servidores estatutários, quais são os titulares de cargos públicos, submetidos a leis e convencionados por cada uma das unidades da federação, empregados públicos, submetidos a normas da CLT, ocupando empregos públicos, e servidores temporários que exercem a função diante de um prazo determinado (DI PIETRO, 2011). Além de servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, poderiam participar do programa de gestão, ocupantes de cargo em comissão (BRASIL, 2020a). Entretanto, ainda que possuíssem vínculo empregatício e salários pagos pelos cofres públicos, não existiam regramentos específicos atribuindo ao empregador a responsabilidade de arcar com os custos da infraestrutura necessária para a realização das atividades na modalidade de trabalho remoto.

São inúmeras as vantagens relatadas no evento de um ano da IN 65/2020, como: a redução de gastos, melhor utilização dos recursos públicos, permitindo com que prédios não utilizados sejam desocupados/devolvidos, otimização das ocupações físicas, diminuição de deslocamentos, melhoria na mobilidade urbana, redução de resíduos e emissão de gases poluentes. No entanto, se no modelo presencial a incumbência de disponibilizar as condições adequadas para o desenvolvimento das atividades era da instituição empregadora, no modelo de trabalho remoto era atribuída ao trabalhador (mobiliário, equipamentos, luz, internet), assim como um local adequado para que as atividades fossem desenvolvidas. Ou seja, a responsabilização sobre estes aspectos, que antes era da organização, passa a ser do servidor (PROGRAMA DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2021).

Tresierra e Pozo (2020) ressaltam a vulnerabilidade presente nesta reconfiguração do trabalho, tendo em vista que sua elaboração se deu mediante condições inesperadas geradas pela necessidade de distanciamento social, deixando de lado os aspectos ligados à saúde do trabalhador, como riscos psicossociais e suas consequências psicológicas, físicas ou sociais. Afinal, o conhecimento existente sobre trabalho remoto foi gerado em um contexto distinto, em que esta modalidade era rara ou ocasionalmente praticada (WANG *et al*; 2021). Andrade (2020, p. 31) complementa: "A disseminação do teletrabalho iria contra a própria essência social do indivíduo".

Diante desta nova circunstância de trabalho, resgata-se o pensamento de Wisner (1987), afirmando que a execução de diversas operações diante de um computador expõe o indivíduo a uma superutilização cognitiva e subutilização física. Desta forma, Wisner (1994) diz que atividades em que predominam aspectos mentais, alta concentração e imobilidade podem ser causadoras de transtornos físicos, como dores nas costas e pescoço, além de incômodo visual. Andrade (2020) expõe a possibilidade do desenvolvimento de enfermidades físicas ou psicológicas no teletrabalho, seja pela utilização incorreta de mobiliário ou mesmo pela sobrecarga oriunda da conciliação entre atividades laborais e domésticas, pois com a pandemia, o local de trabalho passou a ser a casa do trabalhador.

Kaliniene *et al*. (2016) corroboram ao afirmar que distúrbios musculoesqueléticos prevalecem em indivíduos que trabalham no computador, caracterizados por serem problemas de saúde relacionados ao trabalho que, neste caso, manifestam-se principalmente por meio de dores nos ombros, cotovelo, punho/mão, parte superior das costas e lombar. E, ao associar a dor musculoesquelética à ergonomia do trabalho, ou seja, postura e movimentos inadequados, constatam que medidas preventivas podem ser direcionadas para a melhoria e otimização da carga de trabalho (KALINIENE *et al*., 2016).

Teixeira (2012) explica que a carga de trabalho pode ser alterada de acordo com as modificações nas condições de trabalho. Para Ferreira e Freire (2001), as cargas de trabalho são a percepção do trabalhador a respeito dos efeitos da exigência do trabalho. Logo, essa percepção pode ser alterada conforme ocorram mudanças nas características do trabalho, manifestando-se no organismo do indivíduo. Posto isto, considerando as alterações no contexto de trabalho impulsionadas pela pandemia, pretende-se caracterizar a carga de trabalho presente na interação indivíduo-trabalho diante da transição da modalidade presencial para a remota na PRA/UFPel, observando o programa eleito para gerir a referida instituição assim como a IN 65/2020, que regulamenta o teletrabalho no serviço público federal.

O desafio para implementação está no alinhamento da IN 65/2020 e do Decreto 11.072/2022 às características da UFPel, atrelando os interesses da instituição aos dos seus trabalhadores. De um lado, a complexidade da situação exige que as decisões sejam tomadas com cautela. De outro, há pressão pela normatização do teletrabalho por parte dos servidores que não gostariam de retornar ao modelo presencial ou que gostariam de, pelo menos, ter a oportunidade de optar por um trabalho híbrido/teletrabalho parcial.

No final de agosto de 2021, com o favorecimento do cenário da pandemia, avanço da imunização e diminuição dos casos de Covid-19 na região, foi comunicada na página institucional, a perspectiva de retorno das atividades presenciais, respeitando os protocolos de permanência em locais fechados. A portaria 1992/2021 determina como deve ocorrer o retorno gradual presencial na UFPel, devendo acontecer através de um processo gradual e escalonado (UFPEL, 2021e), conforme documento específico que estabeleça um cronograma. O memorando-circular nº 16/2021 traz este cronograma, exibido na Figura 6.

Quadro 6 – Cronograma de retorno das atividades presenciais na UFPel

ESTÁGIOS	INÍCIO	DESCRIÇÃO
1	16/03/2020	a) Atividades essenciais de atendimento ao público na área da saúde; b) Atividades acadêmicas de Pesquisa, Extensão e Inovação. De forma voluntária, sem a presença de estudantes de graduação; c) Prestação de serviços essenciais (infraestrutura, limpeza etc.).
2	01/09/2021	a) Atividades presenciais de forma voluntária; b) Atividades de pesquisa, extensão, inovação e pós-graduação que envolvam estudantes.
3	04/10/2021	a)Atividades de atendimento ao público em geral, em suma, aquelas que pela natureza das atividades possuam portaria de flexibilização de jornada, organizadas de forma escalonada, conforme indicado abaixo. *Exceção aos colegiados cujos cursos estejam com atividades apenas remotas; b)Atividades administrativas-todas as atividades necessárias para execução do semestre prático em outubro; c)Atividades Acadêmicas Práticas de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, em cursos e disciplinas de caráter eminentemente prático, aprovadas pela comissão especial do COCEPE; d)Gestores de Unidades Administrativas, o que inclui Coordenadores e Secretarias/Assessoria; e)Diretores e Chefes de Núcleos Administrativos de Unidades Acadêmicas.
4	07/02/2022	a) Retorno da totalidade dos servidores, de forma escalonada, conforme indicado abaixo, no início do semestre letivo 2021/02.
5	Decreto do poder público revogando as medidas de controle sanitário associadas à pandemia da Covid-19.	a) Atividades administrativas -retorno de 100% dos(das) Servidores(as) no formato habitual; b) Todas as atividades acadêmicas presenciais.

Fonte: UFPel (2021a).

O documento prevê cinco estágios para o retorno das atividades presenciais na UFPel, até que a totalidade dos servidores esteja presente na universidade, de maneira escalonada, em turnos e/ou semanas, de forma que seja garantida 50% da capacidade do setor, no mínimo. Considera também o retorno de 100% dos servidores de maneira presencial em um momento pós-pandemia, quando as medidas de controle sanitário forem revogadas. A partir de 01/09/2021, atividades presenciais já poderiam ser executadas de forma voluntária nas dependências da universidade. Ademais, a Portaria 2006/2021 torna obrigatória a comprovação de vacinação contra a Covid-19 para a circulação e ingresso nas dependências da UFPel a partir da implementação do estágio quatro (UFPEL, 2021f).

Ainda em setembro de 2021, a Universidade mencionou, na página da instituição, a formação de comissão responsável por estudar e avaliar a institucionalização do teletrabalho e flexibilização da jornada de trabalho por meio da adesão ao Programa de Gestão, permitindo a dispensa do controle de efetividade quando as atividades fossem desenvolvidas em teletrabalho, sendo a adesão facultada ao servidor. A referida comissão foi designada pela Portaria 1.114/2021 e responsável também por elaborar o texto para a normativa (UFPEL, 2021c).

Em 1º de outubro de 2021 houve o retorno presencial dos diretores, assim como dos gestores de unidades administrativas (coordenadores e secretarias/assessoria) da PRA/UFPel, conforme estipulava o cronograma. Também em outubro de 2021, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFPel) promoveu uma *live* a fim de relatar as experiências de outras instituições federais para intensificar a discussão sobre a implantação do teletrabalho. A ideia visava que o processo fosse de adesão facultativa e não definitiva, permitindo que o servidor pudesse realizar suas atividades, intercalando períodos remotos e presenciais (UFPEL, 2021d).

Embora os termos teletrabalho e trabalho remoto sejam utilizados como sinônimos, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFPel, Taís Ullrich, destacou que não deveria haver confusão entre o trabalho remoto vivenciado por ocasião da pandemia e o teletrabalho, por serem regimes diferentes (UFPEL, 2021c). Diante dessa afirmação, resgatou-se o entendimento de Araújo e Lua (2020) de que o conceito do trabalho executado fora de casa sofre significativas modificações temporais. Ou seja, ainda que os termos teletrabalho e trabalho remoto já existissem antes da pandemia, sofreram influência deste surto na interpretação da PROGEP/UFPel. Na fala da Pró-Reitora é possível associar o termo trabalho remoto como advindo da situação emergencial experenciada durante a pandemia, de caráter provisório, enquanto o termo teletrabalho faz referência a uma experiência a ser normatizada

pela UFPel, de caráter permanente e não provisório. Desta forma, diferenciou o trabalho remoto executado desde março de 2020 do teletrabalho implementado pela IN 65.

Antes que qualquer decisão fosse tomada pela universidade, havia a preocupação de viabilizar a discussão com os servidores, consultando-os sobre o tema. Desta forma, em dezembro de 2021, com o intuito de conhecer a opinião dos servidores sobre a implementação do teletrabalho, a comissão designada pela portaria citada acima, em conjunto com a PROGEP/UFPel, disponibilizou questionário aos servidores técnicos administrativos.

Em contramão com o sistema de controle de metas e resultados proposto pelo regime de teletrabalho, em que dispensa o controle de jornada, em dezembro de 2021 foi implementado o ponto eletrônico na UFPel, conforme Instrução Normativa - IN 125/2020 (BRASIL, 2020b). A execução do sistema de registro de frequência eletrônico foi imposta por determinação legal, procurando atender disposição dos órgãos de controle. No entanto, havia um mapeamento de IP para registrar o ponto por meio de *smartphone*, *tablet* ou computador com acesso à internet via rede cabeada ou *wifi*, desde que localizada no prédio onde o servidor trabalhava. Tal decisão tornou-se contraditória diante da realidade proporcionada pela pandemia, tendo em vista o cenário de prevalência do teletrabalho dentre os servidores, pois o retorno escalonado estaria previsto para início de fevereiro de 2022.

No entanto, em 25 de janeiro de 2022 o Comitê Interno para acompanhamento da evolução da pandemia de Covid-19 da UFPel, instituído pela Portaria 617/2020 (UFPEL, 2020b), lança nota técnica sinalizando a piora do cenário da pandemia em virtude da circulação de uma nova variante, chamando atenção para o aumento de casos no município, experimentando números recordes de contágio (UFPEL, 2022c). Desta forma, o estágio 4 do cronograma, retorno das atividades presenciais, que até então estava mantido, foi postergado para 03/03/2022 pelo Memorando-Circular 01/2022 (UFPEL, 2022d).

O resultado da pesquisa feita pela comissão de implementação do teletrabalho e flexibilização da jornada foi divulgado na página institucional em fevereiro de 2022, revelando que 86,54% dos técnicos administrativos da UFPel teriam interesse em aderir ao teletrabalho. No entanto, 55,38% dos participantes gostariam de aderir ao teletrabalho de maneira parcial/híbrida. Tais dados auxiliariam a mapear os anseios da categoria, de forma a analisar a possibilidade de implementar o teletrabalho na universidade (UFPEL, 2022a).

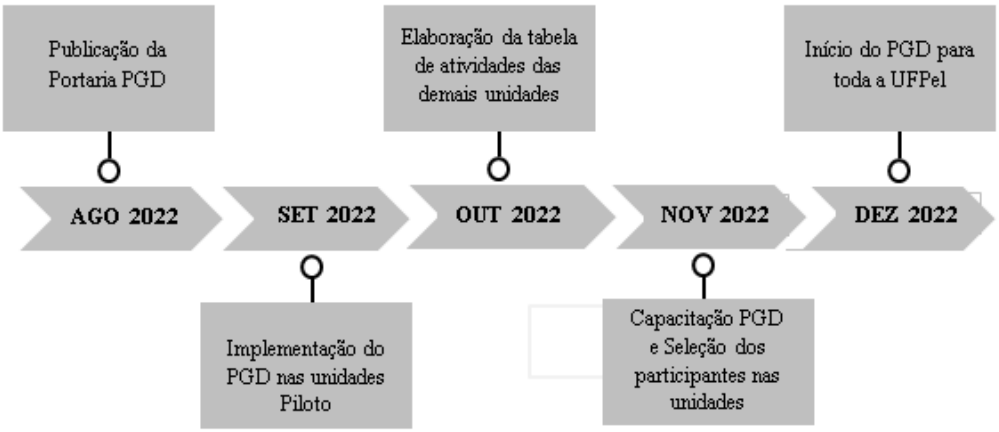
Foi diante deste cenário emergencial, de imprecisão e escassez de regulamentações que as entrevistas foram realizadas. Aconteceram nos meses de dezembro de 2021, janeiro e fevereiro de 2022, complementadas por duas reuniões, uma com o representante da comissão de implementação do teletrabalho na UFPel e outra com a comissão de estudo do teletrabalho

realizado pelo sindicato da categoria (ASUFPEL - Associação dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas), ambas ocorridas no mês de março de 2022. A representante da comissão da UFPel informou que a minuta da normativa para implementação do teletrabalho na instituição já teria sido encaminhada para apreciação da reitoria da UFPel e, caso necessário, seriam feitos ajustes. Já o representante de estudo do teletrabalho realizado pelo sindicato da categoria manifestou preocupação diante do panorama de incertezas que envolvem a implementação desta modalidade de trabalho na universidade.

Posteriormente, em maio de 2022, a universidade comunicou na página institucional que estaria dando continuidade aos trabalhos desenvolvidos pela comissão de avaliação do teletrabalho, avançando no sentido de implementar o programa de gestão, coletando informações junto a unidades piloto, realizando mapeamentos dos processos, diferentes atores e atividades passíveis de serem realizadas nesta modalidade. Ainda em maio de 2022, o governo federal regulamentou o teletrabalho para os servidores públicos federais pelo Decreto 11.072/2022 (BRASIL, 2022), instituindo normas para adoção ao programa de gestão. Dentre tais normas estavam questões já vistas na IN 65/2020, como o fato de que tal modalidade não podia ser imposta ao trabalhador, assim como a responsabilização do agente público pelo custeio da estrutura necessária, além de informações novas, como a determinação da necessidade de que o servidor, caso adote teletrabalho, disponibilizasse número de telefone a fim de atender demandas de trabalho, inclusive do público externo. Em junho de 2022 a UFPel anunciou, também na página institucional, que seu objetivo era o de aderir ao regime de teletrabalho o mais rápido possível, apresentando a metodologia para a implementação que se encontrava em projeto piloto, aguardando *feedback* das unidades experimentais, avaliação das gestões acadêmicas e administrativas a respeito da normativa proposta para a posterior capacitação de chefias e servidores.

Em 8 de agosto de 2022, aniversário da UFPel, foi assinada a Portaria 1600, que implementava o Plano de Gestão por Desempenhos (PGD) e, com isso, a regulamentação do teletrabalho na universidade, iniciando a etapa piloto na Pró-Reitoria Administrativa no mês de setembro de 2022, com a duração prevista de três meses. Considerando a data de início da execução do projeto piloto na PRA/UFPel e o prazo para conclusão deste estudo, não houve tempo hábil para uma análise mais aprofundada. A ideia era que, em dezembro de 2022 o programa de gestão fosse implementado em toda a universidade, como é possível verificar na Figura 11.

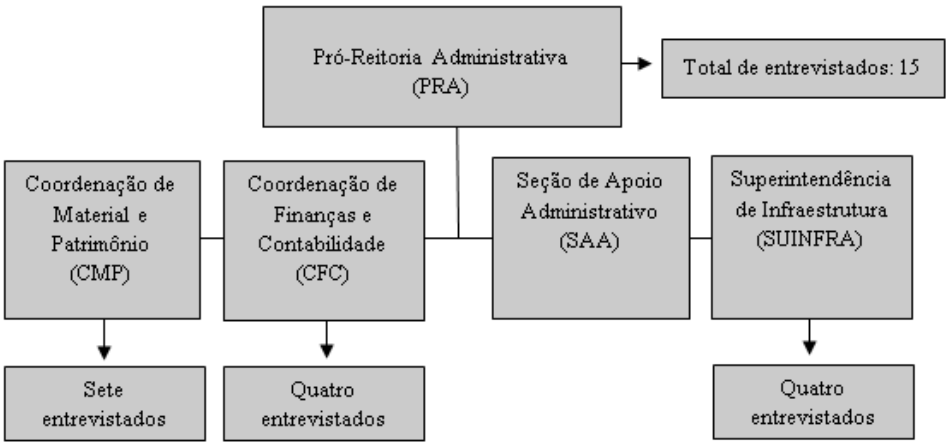
Figura 11 – Cronograma para implementação do Programa de Gestão por Desempenho - PGD



Fonte: UFPel (2022).

As entrevistas totalizaram mais de 18 horas de áudios que foram gravadas e transcritas para a análise. Dentre os entrevistados, sete estão lotados na Coordenadoria de Finanças e Contabilidade-CFC, quatro na Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) e quatro na Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA), como é possível observar na Figura 12.

Figura12 – Distribuição dos entrevistados no organograma sintético



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dentre os entrevistados, oito são do sexo feminino e sete do sexo masculino, doze possuem cônjuge ou companheiro e três são solteiros ou divorciados, dez moram com filhos(as) e/ou enteados (as) e cinco não têm filhos (as) e/ou enteados (as) ou não moram junto destes, dois moram sozinhos e treze, acompanhados. O tempo médio de trabalho na UFPel é de nove anos com média de idade de quarenta anos e nove meses para as mulheres e trinta e oito anos e cinco meses para os homens, sendo que oito ocupam o cargo de assistente

em administração, três de contador, dois de técnico em contabilidade; um de técnico em telecomunicações e um de técnico em edificações. Com o intuito de manter o sigilo dos participantes foram atribuídas siglas para sua identificação neste estudo.

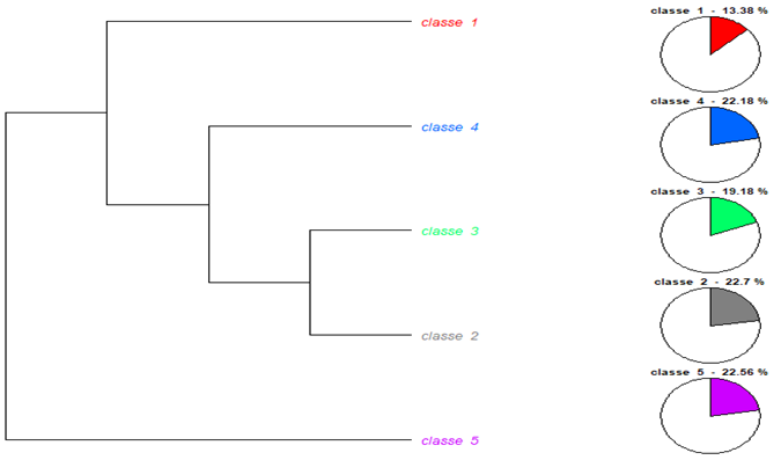
Quanto à escolaridade dos servidores entrevistados por sexo, dentre as mulheres, sete possuem especialização e uma possui graduação. Enquanto isso, dentre os homens, um está cursando doutorado, um é mestre, três cursam mestrado, um possui especialização e um, graduação. Desta forma, é possível constatar que os níveis mais elevados de escolaridade são atingidos por participantes do sexo masculino.

4.1.2 Análise realizada por meio do *software* Iramuteq®

A utilização do *software* Iramuteq® possibilita a análise lexical de grandes volumes de dados, repartindo o texto em classes hierárquicas, identificada por meio de segmentos de texto que utilizam o mesmo vocabulário. De acordo com o manual do aplicativo, a análise é automática, demonstrando resultados genéricos que devem ser explorados e interpretados manualmente (SALVIATI, 2017). Desta forma, recorreu-se ao Iramuteq® para facilitar a identificação dos temas abordados pelos entrevistados, auxiliando na análise de conteúdo.

O corpus foi constituído por 15 textos (entrevistas), separados em 3287 segmentos de texto, com aproveitamento de 2899 segmentos de texto, correspondendo a 88,20%. Este percentual ultrapassa a retenção mínima de 75% indicada pelo tutorial para uso do *software* (CAMARGO; JUSTO, 2018). Após o tratamento dos dados, o conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes de palavras conectadas entre si. Através da análise da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) é possível verificar a divisão do corpus em classes de palavras, bem como suas frequências.

Figura 13 – Classes de palavras e suas respectivas frequências

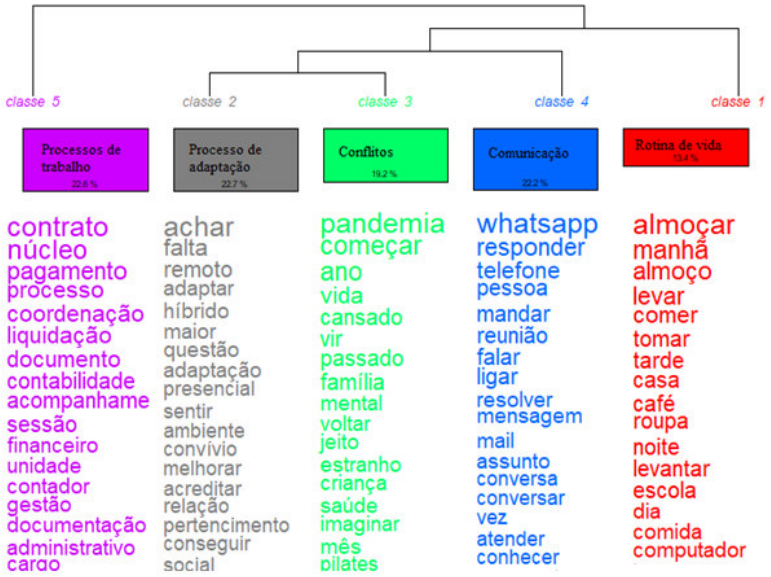


Fonte: Extraído do software Iramuteq® (2022).

A CHD demonstra que a classe 2 é a mais frequente (22,7%), enquanto a classe 1 é a menos recorrente (13,38%). Ademais, é possível perceber a divisão das classes em duas ramificações: ramificação 1 (classe 1) e ramificação 2 (classe 5). Dentro da classe 1 o tema se subdivide, formando as classes 4, 3 e 2. Desta forma, é possível inferir o conteúdo do corpus textual, percebendo discursos que vão ao encontro da literatura abordada na pesquisa.

O dendrograma, Figura 14, especifica as principais palavras que compõem cada classe, agrupando temas comuns. A classe 1 (identificada pela cor vermelha) refere-se à rotina de vida durante o trabalho remoto emergencial, a classe 2 (cor cinza) remete ao processo de adaptação a esta realidade, a classe 3 (cor verde) reporta aos conflitos vivenciados pelos entrevistados durante este período, a classe 4 (cor azul) faz referência ao desafio de adequar a comunicação a este novo contexto e, por fim, a classe 5 (cor lilás) aborda os processos de trabalho, referindo-se aos objetos do trabalho, elementos nos quais é aplicado o trabalho humano.

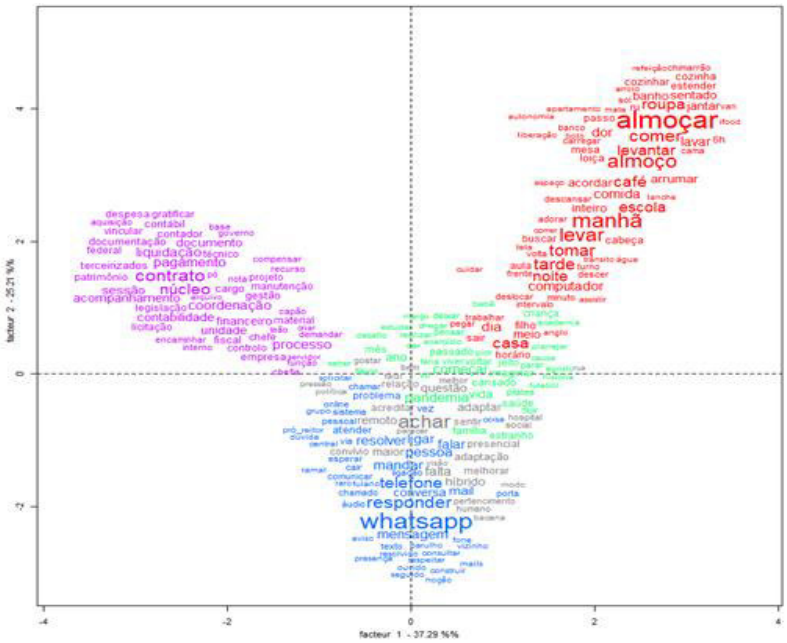
Figura 14 – Dendograma: frequência das palavras por classes



Fonte: Extraído do software Iramuteq® (2022).

Outra análise disponibilizada pelo aplicativo diz respeito à Análise Fatorial de Correspondência (AFC), feita a partir da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), possibilitando mais uma forma de visualizar as relações entre as classes, verificando os temas comuns, as palavras que possuem maior destaque nos discursos, associando-as por similaridade e dividindo-as em quadrantes. (Vide Figura 15).

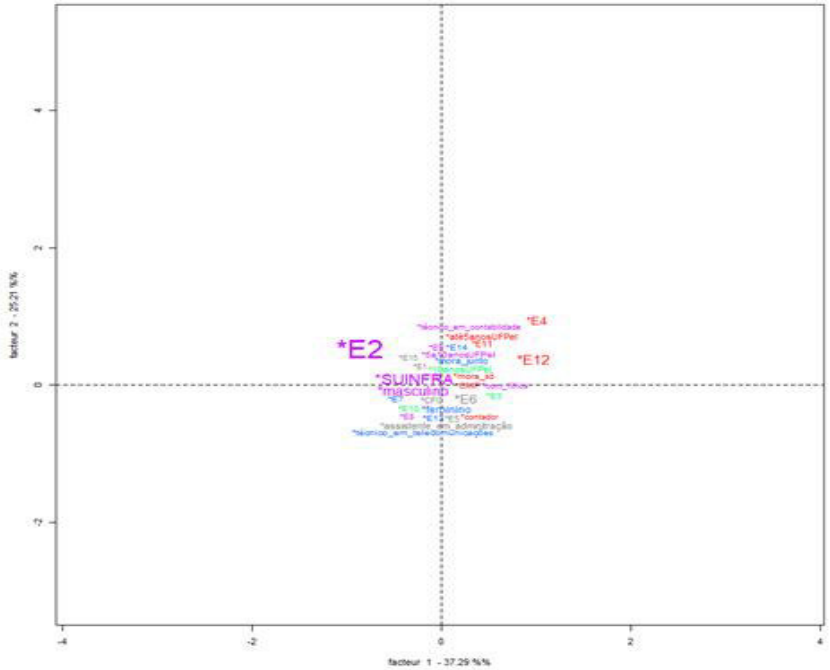
Figura 15 – Análise fatorial de correspondência



Fonte: Extraído do *software* Iramuteq® (2022).

Já a Figura 16 demonstra a relação da nuvem de palavras da figura anterior com as variáveis de caracterização do corpus que mais se destacaram em cada classe. Ou seja, atribuem características dos entrevistados aos respectivos temas por eles abordados.

Figura 16 - Fatores contextuais: relação entre o discurso dos entrevistados e as classes de palavras



Fonte: Extraído do *software* Iramuteq® (2022).

Foi possível inferir que a classe 1 - rotina de vida (vermelha) –, teve maior impacto entre os participantes E4, E11 e E12, sendo duas do sexo feminino e um do sexo masculino. Dentre as mulheres, uma delas mora com cônjuge ou companheiro e não possui filhos e a outra não possui cônjuge ou companheiro, mas possui filhos. Em comum, ambas tiveram que conviver com as atividades domésticas e também com a presença da família em um ambiente que precisou ser adaptado ao trabalho, ou seja, tinham que dividir o espaço com o companheiro também em *home office* e atender os filhos e demandas da casa durante a rotina de trabalho, fatores que levaram à nova realidade diante da necessidade de conciliar as atividades profissionais e pessoais. Por outro lado, para o entrevistado do sexo masculino que mora sozinho e não possui filhos, a principal alteração na rotina encontrada durante o trabalho remoto foi outra: a solidão.

> *Agora eu tenho mais tempo de fazer coisas em casa agora eu almoço em casa eu tô trabalhando eu vou ali estendo roupa, lavo roupa. (E4)*
>
> *Claro que, no meu caso, eu levei dois ou três dias para fazer uma coisa que eu faria em um, mas eu me organizei de uma forma trabalhando à noite por exemplo ou nos finais de semana e eu vejo que muitos fizeram isso. [...] para mim ir para o trabalho sempre foi um descanso porque eu saía da agitação da casa. (E12)*
>
> *Porque as vezes tu vai tomar um café na cozinha ou tu vai almoçar lá no RU tu senta na mesa com um colega lá tu troca uma ideia. (E11)*

Já na classe 2 – processo de adaptação (cinza) –, os discursos que ficaram em evidência foram os dos entrevistados 1, 5, 6 e 15, os quais se referem, principalmente, à adaptação da estrutura física e equipamentos para a execução das atividades profissionais em ambiente doméstico. Enquanto o entrevistado 1 mudou de residência para criar um ambiente de teletrabalho adequado, os entrevistados 5, 6 e 15 demonstraram certa resistência em dispor de parte de seus orçamentos para realizar melhorias que não saberiam se seriam úteis no futuro, diante do caráter temporário e emergencial da adoção do teletrabalho. Além da insegurança do cenário vivenciado, os entrevistados 5, 6 e 15 têm em comum o fato de ocuparem cargos técnico-administrativo (TAE) de nível médio/técnico, no entanto, o entrevistado 1, o qual ocupa um cargo TAE de nível superior, cujo padrão remuneratório é maior, teve a oportunidade de realizar o investimento sem manifestar a resistência dos demais.

> *Eu me adaptei bem, foi muito bom pra mim, eu tive que mudar de residência porque eu morava num apartamento que não tinha estrutura depois que eu me adaptei criei o meu próprio escritório foi maravilhoso. Então eu gosto, não me vejo voltando cem por cento do trabalho na universidade é o que eu vejo, teria que me readaptar a isso mas algo híbrido tranquilamente. (E1)*

> *Eu precisei instalar um outro ponto de internet onde estão os computadores, a mesa eu já tinha, a cadeira eu também tinha, mas no início eu tive bastante problema pra me adaptar. Porque era uma cadeira muito simples e eu comecei a ficar com problema na coluna lombar, daí eu precisei comprar uma outra cadeira, por um período eu usei a da universidade (acho que uns três meses) e depois eu acabei comprando. (E5)*
>
> *Deveria melhorar, a iluminação lá na minha sala na UFPel é melhor. (E6)*
>
> *[...] teria como melhorar ainda só que esses melhoramentos geram custos então por enquanto vai mantendo, vendo como é que vai ficar daqui pra frente [...] de repente volta a trabalhar presencial e aí eu vou ficar com essa estação de trabalho, vai terminar ficando pra uso eventual. (E15)*

Na classe 3 – conflitos (verde) –, destaca-se as falas 3 e 10, ambas do sexo feminino, possuem cônjuge ou companheiro e filhos em idade escolar. Vivenciaram os desafios de ter que trabalhar em casa e, concomitantemente, dar suporte aos filhos e às demandas domésticas.

> *Em casa é um sossego, mas claro, eu tenho uma criança, é toda hora ô mãe pra cá, ô mãe pra lá. (E3)*
>
> *É complicado agora, durante a pandemia, por estarem todos em casa, mas futuramente se existir a possibilidade de um trabalho remoto vai ser mais tranquilo porque o filho vai estar na escola. (E10)*

A classe 4, – comunicação (azul) –, salientou os relatos dos entrevistados 7, 13 e 14, dois do sexo feminino e um do sexo masculino. Em comum, os três moram com cônjuge ou companheiro e vivenciaram a dificuldade de estabelecer limites entre o horário de trabalho e de lazer. O trabalho foi levado para dentro de casa e, com isso, estar em casa deixou de ser sinônimo de descanso com a família. As reuniões, antes presenciais, passaram a ser realizadas em plataformas de videoconferências e, devido a tal facilidade, tornaram-se mais numerosas. O *whatsapp*, antes de uso pessoal, tornou-se o principal meio de comunicação profissional.

> *A gente tem reuniões usando plataformas como o meet, até tem a plataforma da UFPel mesmo, mas grande parte é no whatsapp. (E13)*
>
> *Ouço o barulhinho do whatsapp e venho aqui dar uma olhadinha. (E14)*
>
> *[...] as pessoas também não tinham essa coisa do inconveniente, a mensagem era a qualquer momento, era no horário do meio-dia, era a tardinha, é de noite, final de semana, então foi difícil. (E7)*

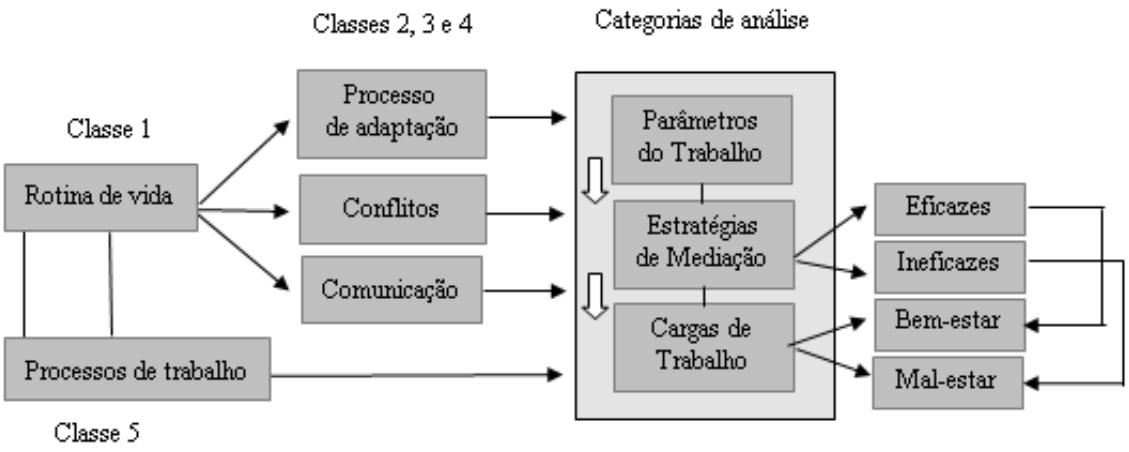
A classe 5, – processos de trabalho (lilás) –, evidenciou os discursos dos entrevistados 2, 8 e 9. Em comum, todos possuem alguma função de gestão na PRA. Além disso, moram com cônjuge ou companheiro e têm filhos ou enteados, compreendendo os impasses vivenciados pelos colegas ao compartilhar o espaço de trabalho com os demais membros da família durante a experiência de trabalho remoto emergencial. É possível perceber na fala da

entrevistada 9 a preocupação a respeito da estrutura do teletrabalho, ou seja, se a universidade acataria o disposto na IN/2020 e no Decreto 11.072/2022, considerando os desafios de gerir a equipe de forma remota. Para Dejours (2004), o trabalho não é só uma atividade, mas também uma forma de relação social. Desta forma, ainda que a produtividade esperada tenha sido atingida como mencionou o entrevistado 2, o entrevistado 8 reconheceu que o contato virtual não supre o fator humano das relações.

> *Eu sinto falta do presencial porque eu estava sempre acompanhando todos, gerenciando isso[...] nunca tivemos nessa modalidade, claro, se for permanecer aí nós vamos ter que estruturar. (E9)*
>
> *A gente ficou praticamente com uma autogestão [...] então é uma engrenagem, tá bem encadeado aquilo, se eu não fizer vai aparecer, se a minha colega não fizer vai aparecer. (E2)*
>
> *Eu acho que a pandemia pra sentido de trabalho nos mostrou que embora a gente consiga com todo esse suporte tecnológico desenvolver as atividades de casa, ainda assim o aspecto humano, aspecto de interação social isso não tem como a gente substituir. (E8)*

Para tanto, percebe-se que o tratamento dos dados realizados no *software* demonstrou o contexto imposto pelo trabalho remoto emergencial. Analisando-se o corpus de pesquisa, foi possível identificar os principais temas abordados nas entrevistas e classificá-los em classes. Verificados, portanto, dois enfoques, ou seja, questões relacionadas à rotina de vida (classe 1) e questões relacionadas aos processos de trabalho (classe 5). E depois, as questões referentes à rotina de vida (classe 1) englobam aspectos como: processo de adaptação (classe 2), conflitos (classe 3) e comunicação (classe 4). A figura abaixo ilustra o processo percorrido por este estudo.

Figura 17 – Contexto de trabalho e categorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Assim, para caracterizar a carga de trabalho dos profissionais em trabalho remoto na PRA/UFPel faz-se necessário, além de conhecer o contexto em que foram inseridos, analisar a interação dos trabalhadores com os parâmetros do trabalho e as estratégias de mediação, assuntos abordados nos itens que seguem.

4.2 ANÁLISE DOS PARÂMETROS DE TRABALHO

Com a imposição do isolamento social como medida de contenção da pandemia, a adoção do *home office*, ─ uma das formas de teletrabalho/trabalho remoto ─, foi a alternativa viável para que as atividades pudessem continuar sendo executadas, evitando o deslocamento, o contato social e, consequentemente, a propagação do vírus. Neste item, procurar-se-á analisar as adaptações/mudanças necessárias, assim como as sensações experimentadas pelos trabalhadores na transição do trabalho presencial para o remoto sob a perspectiva dos parâmetros do trabalho que, para Ferreira (2001), são as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais.

4.2.1 Condições de trabalho

A invasão do espaço doméstico aconteceu de forma abrupta, sem que fosse possível planejamento. As condições em que o trabalho seria executado, adequações e melhorias basearam-se na percepção individual e na realidade vivenciada por cada trabalhador. Em face dos recursos disponíveis, cada servidor buscou adaptar suas rotinas viabilizando atender as exigências das suas atividades. Alguns entrevistados já possuíam um local reservado em casa para trabalhar.

> *A gente já tinha usado um dos três quartos, que é onde eu tô aqui, pra deixar um espaço pra estudar e pra trabalhar e muita coisa eu já fazia, às vezes, fora do horário, em casa. Então, na verdade foi, pra mim, uma transição bem natural. (E2)*
>
> *Eu já tinha uma estrutura em casa pra permitir me instalar, espaço pra fazer um escritório, então foi bem tranquilo. (E13)*

Outros, no anseio de encontrar um espaço, optaram por trocar de imóvel, uma solução encontrada, visto que o trabalho em *home office* e a alteração do comportamento social mudaram, até mesmo a forma de morar. O espaço que antes era doméstico precisou ser também o endereço profissional. Com isso, a mudança de moradia, o investimento em tecnologia, infraestrutura e conforto foi a escolha feita pelo entrevistado 1 para que pudesse produzir um ambiente satisfatório para o desenvolvimento de suas funções.

> *Não morava nesse apartamento, morava em outro. Era menor. E acho que tudo assim, tecnologia, comprei um celular. Comprei um melhor pra conseguir melhorar minha rotina. A bancada aqui, eu coloquei. Investi em plantas também pra criar um ambiente que fosse bom pra mim. Então, eu mudei bastante. Eu mudei muita coisa. Comprei esse sofá aqui, pra poder estar. Eu adaptei bastante coisa. (E1)*

A entrevistada 7 comentou que não possuía um espaço físico exclusivo para trabalho e que sentiu essa necessidade. Como almejava reformar a casa, já incluiu o seu escritório no projeto. O entrevistado 15 relatou possuir espaço físico disponível, mas a incerteza oriunda do cenário emergencial foi o motivo pelo qual não procurou adaptar, de imediato, a sua estação de trabalho. Pensou que seria algo temporário e, quando percebeu que a situação não iria passar tão rapidamente, resolveu adequar o espaço que possuía.

> *Por quase um ano eu ainda trabalhei mais que improvisado, né? No canto na mesa, tentando resolver, mas aí como não passou e não resolveu, a questão da pandemia continua, então tive que que procurar me organizar até pra me sentir melhor um pouco de trabalhar [...]*
> *Olha, eu tive que montar praticamente um escritório em casa, que eu não tinha. Eu tive que comprar móveis, tive que comprar mesa, o computador que eu uso é meu. Materiais, quase tudo tive que fornecer. (E15)*

Entretanto, são diferentes as realidades vivenciadas pelos servidores, porque para alguns a falta de espaço adequado para o desempenho das atividades levou à necessidade de adaptar salas, cozinhas e quartos com o intuito de tornarem-se cenários de trabalho remoto. O desafio foi ainda maior para quem precisou compartilhar os espaços com outros adultos, idosos e crianças.

> *É bem complicado até, porque eu moro num apartamento com dois quartos, a sala é pequena, então eu instalei uma mesa com computador no meu quarto, é onde eu utilizo pra trabalhar, meu marido também tá trabalhando de forma remota e também tem uma mesa no mesmo quarto, então às vezes a gente tem que tá sempre "ó, tem uma reunião agora". (E5)*

> *O que eu fazia? Eu pegava o meu notebook, uma peça, e colocava em cima da mesa da cozinha, por exemplo, porque eu não tinha onde montar uma estação para mim, pegando um computador, uma tela. Eu não tinha espaço. Se fosse montar, por exemplo, em cima da mesa, todo dia eu teria que tirar o computador para colocar a mesa no almoço e na janta. Então eu usei meu notebook e o deixava em cima de uma bancada. E ali ficava. Só que, imagina, era uma cadeira alta, em cima de uma bancada, os dois filhos em volta, correndo. (E12)*

> *Ah, é... as vezes eu sento no sofá, levo o computador e assim eu estou. Às vezes eu trabalhava na cama, no inverno, quando estava muito frio eu deixava o computador. Claro, que não tem uma estrutura assim, pega o computador e leva pra onde for. (E4)*

> *Tivemos que nos adaptar, eu fiz um escritório no meu quarto, tive que colocar uma cadeira, uma mesa. (E14)*

Cômodos anteriormente usados com finalidade doméstica tornaram-se também locais de trabalho e, com isso, a necessidade de maior disciplina para não confundir trabalho com tempo livre. O trabalhador passou a ter que conviver com a dicotomia de estar em casa, mas não estar disponível, fato que se agravou diante da inevitabilidade de coabitação dos diferentes membros da casa em um mesmo espaço.

> *A gente tem um pequeno escritório, eu tô nele agora, eu divido ele com a minha esposa, tentei dividir ele com o meu filho mais velho durante as aulas, mas eu vi que era inviável. Não tem como. Preciso de um ambiente mais reservado. (E6)*

> *Eu tive que readaptar a casa, porque nós temos uma casa de três quartos, mas não tem o escritório. Então cada quarto virou um escritório, meu filho está em computador no quarto dele e as aulas dele estavam on-line [...] aí eu tenho um e meu marido outro. (E10)*

O arranjo familiar foi um dos aspectos responsáveis para entender a maneira pela qual a experiência do trabalho remoto emergencial foi percebida, tendo em vista que, sem opção de escolha, o trabalhador precisava exercer suas atividades de um único lugar possível diante da conjuntura sanitária, isto é, da sua casa. Observa-se, portanto, dois momentos de dificuldades encontradas: para os que tinham família e precisavam compartilhar o ambiente e para os que moravam sozinhos e tinham que encarar a solidão imposta pelas novas condições de trabalho.

> *Eu senti a falta dos meus colegas [...] de poder descer lá no primeiro andar e tomar um café com "os guri". Não tem mais nada disso. (E1)*

As demandas laborais precisaram ser adaptadas para ambientes por vezes não tão adequados, fator que pode ter influenciado no desempenho das tarefas e/ou na saúde do trabalhador. Aspectos como a falta de mobiliário, equipamentos e experiência prévia com trabalho remoto foram circunstâncias determinantes na forma em que esta realidade foi vivenciada por cada um.

> *Ficar todo dia sentada assim numa cadeira de mesa é diferente, né? A mesa é mais alta. [...] eu não tenho espaço em casa pra fazer um escritório. (E4)*

> *Eu estou usando o notebook e um teclado, porque o do notebook não está funcionando. Tem algumas teclas que não funcionam. Então eu tenho um teclado auxiliar. Os dois juntos dão problemas. Daí algumas teclas eu digito no notebook e outras eu digito no teclado auxiliar. Ou então eu escrevo errado e depois vou naquela correção automática. Isso é uma coisa que está sendo bem provisória. (E12)*

Os servidores relataram que na universidade habitualmente utilizavam duas telas para execução de suas atividades. Em um dos monitores costumavam abrir, consultar o processo,

montar planilhas, enquanto que no outro, consultavam e anexavam as documentações necessárias para dar andamento ao processo, organizando, agilizando as rotinas de trabalho. Já em casa nem sempre tinham acesso ao monitor adicional e adquiri-lo seria incorporar mais um custo ao orçamento, motivo pelo qual acabavam executando as tarefas sem o auxílio do equipamento. Por isso, alguns trabalhadores mencionaram que a dificuldade em desenvolver a atividade tornava-se maior.

> *O primeiro mês eu trabalhei na mesa da cozinha, com o notebook. Mas aí com a função desse processo online, processo eletrônico, é muito difícil porque daí tu tem que fazer um despacho, tem que anexar os documentos dos autos, daí tu tem que ficar minimiza o teu despacho, procura o documento, volta pro teu despacho. Aí tu volta pro teu despacho, até que tu vá lembrar qual era a referência que tu queria fazer de qual documento que era, porque daí cada documento tem um protocolo, então é muito difícil assim. O que que eu faço? Eu abro uma tela do meu computador, lá está o processo aberto e na outra está a tela de despacho. Então eu estou despachando e estou olhando ali na árvore do processo todas as páginas que eu quero. (E7)*

> *Lá (na UFPel) nós tínhamos duas telas, então conseguíamos abrir uma planilha de um lado e o sistema do outro, o que facilita muito. Aqui eu não tinha isso, sabe? Então eu não tinha estrutura para manter a qualidade que eu teria dentro da universidade. Aqui eu usava o meu notebook. (E12)*

Devido ao modo de como foi implementado o trabalho remoto, ou seja, em caráter emergencial, a falta de assessoramento para compra de mobiliário e equipamentos apropriados, bem como para a adaptação da infraestrutura foram aspectos também relatados pelos trabalhadores. A adequação do espaço foi realizada de acordo com a realidade de cada um, influenciados pelo fato de que teriam que arcar com os custos das adaptações que julgassem necessárias.

> *A gente não sabia muito bem o que comprar. Então, por exemplo, a minha primeira cadeira que eu comprei foi no supermercado. E tive aquela coisa de "ah, uma cadeira parecida com a da universidade, um pouquinho mais de plástico, ah eu acho que dá!" Vamos levar isso aqui. Em um mês a cadeira quebrou. Então eu fiquei com uma cadeira meio quebrada meio de lado assim. Então, quer saber, vou comprar outra cadeira. Comprei uma outra cadeira um pouco mais sofisticada e tal e aí sim melhorou muito assim, a gente vê como o mobiliário adequado dá uma diferença. (E8).*

> *Eu não tenho Wi-Fi, então eu levei um cabo. Era um cabo lá do meu roteador no meio da minha sala até chegar o meu escritório. Eu tentei botar a anteninha no adaptador pra pegar o Wi-Fi, aí não chegava o sinal direito no meu escritório. [...] como que eu vou resolver isso? Quem tem que resolver sou eu, tá na minha casa. Ninguém me deu assessoramento. (E9)*

Seja nas dependências físicas da universidade ou na casa do trabalhador, as atividades necessitavam ser desenvolvidas em um ambiente seguro e saudável, sendo a ergonomia

responsável por minimizar os efeitos nocivos da atividade sobre o trabalhador. O entrevistado 1 relatou que a estrutura que criou em casa era muito mais acessível daquela que usufruía na universidade, porém, observa-se que, diante de tais ajustes feitos sem a orientação de profissionais de saúde e segurança do trabalho, ergonomistas ou não, desconhecia o entrevistado dos danos que poderiam causar a sua saúde.

> *Minha cadeira aqui, minha estrutura aqui é melhor que na universidade [...] eu criei uma estrutura pra mim, mas as eu poderia ter criado uma estrutura toda torta que tivesse me prejudicado de alguma maneira. Daqui a pouco tá me prejudicando e eu nem sei. (E1)*

Em face da insuficiência de estrutura para executar as atividades com a mesma qualidade e diante da repentina necessidade que os trabalhadores tiveram em custear as adaptações necessárias, a universidade disponibilizou o empréstimo de equipamentos e mobiliário para auxiliar os servidores organizarem espaços apropriados para execução das suas atividades em suas casas. Para isso, foi necessário comunicar à chefia imediata e solicitar a autorização de empréstimo ao Setor de Patrimônio, responsável pela emissão de um termo constando todos os itens emprestados ao servidor para posterior devolução.

> *Quem não tem computador em casa ou não tem algum equipamento que usa no trabalho e não tem em casa, pode levar, mas tem que avisar o setor de patrimônio. (E11)*
>
> *O que eu precisava, então na verdade foi só um segundo monitor pra poder usar essas duas telas, né? Tem bastante conferência de planilhas. (E2).*
>
> *Eu tive que comprar uma escrivaninha e levar o computador, no início só no notebook achávamos que daria certo, mas só no notebook não dá porque precisamos trabalhar com duas telas porque são muitos sistemas ao mesmo tempo. (E3)*
>
> *Peguei a cadeira, a minha cadeira de trabalho, montei a minha estação de trabalho em casa e mudei a minha rotina, como se eu tivesse indo trabalhar. (E9)*

No entanto, mesmo a universidade disponibilizando o empréstimo de mobiliário e equipamentos, nem todos os servidores foram alcançados, como declara a entrevistada 12 que desistiu de solicitar o empréstimo do computador que usava no setor, por falta de espaço físico adequado em casa para montar a sua estação de trabalho.

> *Claro, eu poderia pegar os equipamentos na universidade, mas eu não tinha como montar, eu não tinha o espaço físico. Em relação à internet, por exemplo, se eu trouxesse meu computador da universidade, eu não ia ter onde ligar a internet, porque aqui eu uso wi-fi. Os computadores são sem wi-fi. Então como eu iria fazer? Eu teria que ficar cabeando, puxando aquele cabo solto pela casa. Isso com dois*

> *filhos não daria certo. Então disse "não vou usar". Não tinha como, não é? Eu deixei e não peguei. Estou usando só o meu notebook. (E12)*

O entrevistado 15 entendeu o processo de empréstimo como muito burocrático para algo temporário. Acreditou que não compensaria adequar o ambiente para *home office*, porque seria uma situação passageira. Contudo, o que pensou ser algo transitório acabou se estendendo por mais tempo do que o esperado.

> *Até teve um comentário de quem não tivesse, que quisesse, poderia trazer da universidade, mas eu achei muito burocrático e até pra questão de que teoricamente iria passar, seria um período pra achatar a curva, só que foi passando, foi passando. (E15)*

Seja por falta de espaço, mobiliário ou equipamentos, as residências precisaram ser preparadas para enfrentar a multiplicidade de funções que seriam executadas em um mesmo ambiente. Adaptações precisaram ser feitas de forma breve e o ônus destes ajustes estaria a cargo do trabalhador, motivo pelo qual procuraram eleger prioridades, investindo no que consideravam essencial.

> *Não era confortável o suficiente, tive que fazer algumas adaptações para ficar confortável, mais confortável. A iluminação não era também a ideal, mas eu fiquei com a que eu tinha. A internet eu tive que aumentar que eu não rodava minhas coisas. (E9)*

Ocorre que as condições de trabalho poderiam ter impacto direto no corpo do trabalhador, podendo ocasionar desgastes, influenciando na carga física. A própria necessidade de deslocar-se para realizar a impressão de um documento, relatada pelo entrevistado 11, demonstra grande esforço despedido para uma atividade que poderia ser realizada da sua casa, mas inviável diante da carência do equipamento em seu ambiente de trabalho remoto.

> *[...] quando eu tenho que imprimir alguma coisa que é bem necessário mesmo eu tenho que ir lá na universidade e imprimir. (E11)*

Os planos de internet, antes contratados para fins residenciais, precisaram ser modificados para que contemplassem também a atividade profissional. Ademais, a climatização do ambiente também foi uma estratégia utilizada para gerir as exigências da nova conjuntura de trabalho.

> *Eu tive que mudar de plano pra ter uma maior velocidade, que ajudava né? Facilitava o trabalho. Até pra questão de reuniões, eu cheguei a participar de*

> *reuniões que travavam muito, né? Hoje a gente tá conversando aqui e, pelo menos pra mim, tá fluindo bem.*
>
> *[...] eu tive que colocar um ar-condicionado no espaço que eu trabalho aqui, porque agora verão é insuportável. (E15)*

Segundo o entrevistado 14, arcar com o custo do conforto relativo à temperatura do ambiente como tinha na universidade, seria inviável. À vista disso, tem-se que a modificação de elementos do espaço de trabalho, ao expor o trabalhador a temperaturas desconfortáveis, por exemplo, pode também influenciar na sua percepção da carga física.

> *Eu ficava mais confortável com o ar-condicionado e em casa é inviável ter o ar-condicionado ligado na mesma quantidade de horas que eu tinha no trabalho, arcar com esse custo. (E6)*

Para o entrevistado 2, mesmo que o custo com a estrutura fosse do servidor, a opção pelo teletrabalho seria mais econômica. Já a entrevistada 14 reconheceu a diminuição de despesas com deslocamento, embora tenha descoberto o aumento de outras.

> *Um pouco mais de três meses, no máximo meio ano, só com a economia que a gente tem com deslocamento, restaurante e outras coisas, tu paga tranquilo o equipamento pra te manter. (E2)*
>
> *Eu brinco bastante com isso, eu não sabia que eu usava tanto papel higiênico, porque usava somente na faculdade. É claro que eu não gasto gasolina para ir trabalhar, mas eu gasto mais com split. [...]Tô pagando mais de 300 reais de luz que eu nunca paguei. (E14)*

A entrevistada 14 ainda mencionou acerca da morosidade da universidade na decisão de emprestar o equipamento necessário. Contou que alguns colegas tinham que usar os computadores velhos em casa e dividir com os filhos em aulas *online.* Para ela, a universidade poderia ter dado melhor suporte ou até mesmo uma ajuda de custo. Por outro lado, a entrevistada 4 comentou sobre a forma positiva do suporte institucional:

> *Foi bom o suporte, porque quando estraga algum computador, alguma coisa, eles dão um jeito de arrumar um. Não estragou o meu, mas estragou o da minha colega, ela nem falou nada, não queria que falasse, daí daqui a pouco não ficava pronto, a gente teve que falar e arrumar um outro computador pra ela trabalhar em casa. A universidade disponibilizou os computadores de lá pra gente trazer pra casa, porque a gente lá normalmente trabalha com duas telas, mas eu não senti necessidade, até tinha um computador na minha casa com duas telas e eu não senti necessidade. Mas eles disponibilizaram o que pudesse pra gente trazer pra casa, então o suporte deles foi bom. (E4)*

A implementação do trabalho remoto emergencial em março de 2020, da forma como aconteceu, repentinamente e sem a normatização necessária, trouxe questionamentos oriundos da sua excepcionalidade.

> *Até que ponto era obrigação da UFPel fornecer internet pro servidor trabalhar, entende? Talvez se tivesse estabelecido normativo, a gente vai dizer: "ah não, só um pouquinho, tu queres aderir ao trabalho remoto? então tu tem que minimamente ter estrutura de internet em casa, ter computador em casa", talvez isso fosse vir normatizado dessa forma. Ou então não. Não, a internet tem que ter, mas os computadores vão ser liberados da UFPel, só tem que solicitar autorização ali de patrimônio. Então quer dizer, quando aconteceu isso tudo a gente não tinha nada normatizado e nada desenhado, então sempre ficava aquela coisa, ah será que é ou não é obrigação da UFPel? (E7)*

Apenas no final de julho de 2020 a Instrução Normativa 65/2020 se alicerça na normatização do teletrabalho na administração pública federal. Procurando conduzir as respostas para tais inquietações, a IN 65/2020 levava à implementação do teletrabalho de maneira permanente, distante do cenário singular de trabalho remoto vivenciado na pandemia. Transfere a responsabilidade da estrutura de trabalho ao trabalhador. No entanto, devido ao seu caráter discricionário, possibilita o trabalhador ponderar no que seria mais vantajoso para si, isto é, arcar com os custos e aderir o teletrabalho ou renunciar ao teletrabalho e continuar na modalidade presencial, em que os custos da estrutura estariam a cargo da instituição.

Todavia, trata-se de uma questão delicada, pois os servidores que optassem pelo teletrabalho precisariam montar uma estação de trabalho em casa mesmo sem recursos financeiros ou de conhecimento técnico, sendo que tais adaptações influenciariam na saúde do trabalhador. A escolha do ambiente adequado levaria em consideração o tamanho do cômodo, tranquilidade, conforto acústico, posição solar, conforto térmico, iluminação, mobiliário ergonômico. A atenção à ergonomia permite com que o corpo não seja prejudicado, pois o servidor ao procurar adaptar suas estações de trabalho, de acordo com o próprio julgamento a que considera adequado, encontraria obstáculo na falta de conhecimento especializado sobre o assunto, enfrentando, dentre as principais consequências relatadas, o aumento da carga física, manifestado principalmente por meio de dores na coluna/lombar, aspecto que será mais bem abordado no item 4.4.1.

4.2.2 Organização do trabalho

O trabalho, antes realizado presencialmente, precisou ser reorganizado. Com exceção do técnico em edificações e do técnico em telecomunicação que, devido à natureza das atividades não conseguiam executar todas as suas tarefas em trabalho remoto. Os demais

relataram desenvolver a totalidade de suas atribuições de maneira remota, pois o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), por ser um sistema *Web,* já possibilitava esta modalidade de acesso.

> *A gente já fazia tudo online praticamente, né? Então nem teve que reorganizar nada, só trazer as planilhas pra dentro do computador pessoal e seguir trabalhando em casa. (E4)*
>
> *A UFPel mesmo não funcionaria se fosse processo físico, não teria como a gente ter ficado trabalhando de casa. Hoje a gente pode dizer que graças ao SEI que a gente pôde aderir da forma que a gente aderiu ao trabalho remoto. (E7)*
>
> *A sorte da pandemia foi que existe um sistema hoje em dia porque se não ficaria inviável [...] em relação ao serviço mesmo não se deixou de fazer nada, tudo é possível ser feito de maneira remota. (E3)*

O fato de a UFPel já utilizar o SEI foi um dos facilitadores dessa transição, proporcionando um sistema de gestão de processos e documentos de maneira eletrônica, rompendo com a tramitação física de papel e promovendo a eficiência administrativa, motivo pelo qual os trabalhadores não sentiram dificuldade de adequação ao migrar para o *home office*. De maneira geral, apenas necessitavam se deslocar até à universidade quando recebiam demandas de processos antigos, anteriores ao SEI, e que não haviam sido digitalizados.

> *Foram pouquíssimas vezes que eu precisei ir à universidade, basicamente foram quando recebi demandas de processos físicos, que não foram digitalizados pro sistema SEI, alguma coisa antiga que já tava arquivada. (E5)*

Os servidores relataram que quando foram submetidos ao trabalho remoto emergencial estavam em um recente processo de adaptação da rotina de trabalho, tendo em vista a revogação por recomendação da Controladoria Geral da União (CGU) e de portaria que autorizava a flexibilização das jornadas de trabalho dos TAEs. Desta forma, servidores que estavam realizando seis horas diárias passaram a cumprir oito horas e, com isso, viram no *home office* a oportunidade de retomar uma jornada de trabalho mais flexível. A ideia da dispensa do controle de jornada de trabalho possibilitou que os trabalhadores pudessem organizar com mais autonomia suas atividades.

> *A gente tinha uma portaria que nos autorizava a trabalhar seis horas. Daí em março ou pouquinho antes de março a gente começou a trabalhar oito horas. [...] eu acho que houve uma melhora muito grande na qualidade de vida. Realmente fazendo oito horas estava ficando bastante corrido, estava ficando bem cansativo. (E5)*
>
> *O bom de estar trabalhando remotamente é que tu pode trabalhar, tu pode escolher o horário da tua demanda. Tipo, isso aqui eu vou deixar pra fazer de manhã que eu*

> *estou descansada e eu vou conseguir fazer mais tranquilo, e no presencial não. Porque às vezes a demanda chega ali na hora, a pessoa está ali te esperando de pé do teu lado para uma solução. (E10)*

Para as entrevistadas 12 e 14, o controle de carga horária nem sempre era eficaz, pois não era sinônimo de produtividade. Sentiam que em casa conseguiam aproveitar melhor o tempo, pois conciliavam atividades pessoais e profissionais em um período que estaria reservado apenas para o trabalho, caso estivessem nas dependências da universidade.

> *Oito horas é muito tempo para ficar sentada na universidade na frente do computador. Nós conseguimos fazer tudo que fazemos em muito menos tempo se estivermos em casa, por exemplo. Não pelo fato de estar em casa ou lá. O trabalho vai ser o mesmo, mas lá você fica preso para fazer aquilo. E aqui nós conseguimos fazer várias coisas, inclusive o trabalho. [...] Eu acho nós pensamos muito no horário. Mas quantos servidores chegam às 8h e saem 18h pontualmente e não fazem nada lá dentro? Ficam ali e dizem "eu estou aqui, estou cumprindo meu horário". Sim, está cumprindo seu horário, mas produziu alguma coisa? (E12)*

> *Eu acho muito mais importante que o controle de produtividade e de fazer uma divisão de trabalho do que querer que a pessoa fique 8 horas lá sentada. O trabalho remoto possibilitou que a pessoa trabalhe quando tem que trabalhar, quando não tem trabalho ela vai dobrar roupas. (E14)*

Os compromissos não deixam de existir, a diferença está na maneira de conduzir o trabalho, de forma que faça sentido ao trabalhador. Nesse ínterim, para a entrevistada 4, depois de experimentar a liberdade de trabalhar em casa, pensar em retornar ao modelo tradicional e cumprir uma jornada fixa de trabalho trazia uma sensação de aprisionamento.

> *A gente tem liberdade pra fazer o que quer. Ah, não tem nada pra fazer... vou ali no super. É com relação a ficar preso lá, ter que cumprir horário. E agora vai ter cartão ponto, ponto eletrônico, então piorou. [...] vai ter que ficar preso lá e aí tu tem um monte de coisa pra fazer que tu não pode, tem que ficar lá cumprindo horário. Agora depois que a gente se adaptou a essa nova rotina, é difícil retornar. [...] E não haveria nenhuma necessidade de voltar pra lá, vou te dizer, a não ser pra uma reunião, pra readequar alguma coisa, senão não haveria nenhuma necessidade. Nosso trabalho é todo on-line. (E4)*

Para muitos, o teletrabalho é almejado devido à sensação de liberdade e à promoção da flexibilidade, possibilitando economia de tempo com deslocamentos, e poder trabalhar em qualquer lugar, gerindo o seu próprio tempo. No entanto, para o entrevistado 1, devido à maneira como precisou ser colocado em prática, em virtude da necessidade de isolamento social, o trabalho remoto emergencial trouxe o sentimento oposto: o de aprisionamento.

> *Minha ideia de trabalho remoto era ser livre, mas quando ela foi implementada foi para ficar preso. [...] na realidade a gente sempre quis o trabalho remoto para sair, para trabalhar de outro local e ser livre. (E1)*

Cada servidor procurou adaptar a execução das suas atividades de forma que conseguissem melhor rendimento/produtividade diante da situação pandêmica, considerando as peculiaridades de cada um e das funções por eles exercidas. Enquanto o entrevistado 11 relatou não ter um horário estabelecido para realizar suas atividades, a entrevistada 12 comentou que algumas das tarefas executadas por ela precisavam ser realizadas em um horário específico.

> *Não tem horário assim estabelecido assim, a gente tem que sempre manter o trabalho em dia [...] querendo ou não se tem mais autonomia. (E11)*
> *Tem coisas que precisam ser feitas no sistema em determinado horário, então tem que ser naquele horário, não pode ser depois. O que dá para fazer fora do horário de trabalho eu faço fora dele, porque eu tenho que fazer outras coisas. Eu tenho duas crianças que querem fazer outras coisas. (E12)*

O lar, antes local de descanso, tornou-se ambiente profissional. Os filhos que antes estavam na escola enquanto os pais trabalhavam, passaram a dividir o espaço da casa e assistirem aula também de maneira remota, muitas vezes exigindo suporte. Em meio a tudo isso, os afazeres domésticos também demandaram conciliação, acontecimentos que validam o exposto na classe 1 (rotina de vida).

> *Tem esses desafios em conseguir lidar com os filhos, com a rotina da casa [...] em casa a gente não consegue trabalhar essas oito horas, certamente que não. Então isso fica fragmentado, a gente interrompe bastante, é justamente também pelas rotinas da casa, como eu comentei. Então tem que atender tudo isso misturado. (E6)*

Se por um lado, não existiam mais as interrupções tradicionais do ambiente presencial de trabalho, isto é, as habituais conversas paralelas, telefone tocando, colega que adentrava no setor, dificultando a concentração e influenciando na produtividade, por outro, no teletrabalho as interrupções eram geradas pelo convívio familiar. Alguns, como o entrevistado 15, encaravam com dificuldade a conciliação de ambiente doméstico e familiar e acreditavam ser mais fácil manter o foco na universidade. Outros, como o entrevistado 8, avistavam vantagens no teletrabalho que não contavam no ambiente presencial, como a oportunidade de deixar a pessoa em espera no *whatsapp* enquanto terminavam determinada demanda, evitando interrupções que, consequentemente, refletiam na produtividade.

> *[...] no meu ponto de vista, fica muito mais fácil de perder o foco [...] eu acho uma dificuldade de manter o foco que tá em casa mas tá trabalhando, então tem que tipo, se isolar do restante do movimento da casa. (E15)*
>
> *Certamente aqui (na universidade) as interrupções são muito frequentes pelo acesso [...] simplesmente as pessoas entram [...] vive apagando incêndio e hora de tocar o nosso processo [...] a gente acaba deixando pra depois. Então, pra mim foi uma*

> *vantagem essa questão da pandemia nesse sentido das interrupções, o pessoal vai falar contigo via WhatsApp, tu consegue deixar a pessoa em espera ali. (E8)*

Para a entrevistada 10, trabalhar fora do horário oficial da universidade foi a maneira que encontrou para otimizar a execução de suas atividades, pois além do sistema funcionar melhor em horários atípicos, as interferências eram menores, proporcionando melhor rendimento.

> *O meu horário seria das oito ao meio-dia, das uma às cinco, né? Muitas vezes eu trabalho fora esse horário porque eu sei que é um horário mais tranquilo, é um horário que o sistema não cai tanto. É um horário que eu sei que as demandas no WhatsApp param daí eu consigo ir. E que se for presencial, claro que eu não vou conseguir, porque aquele horário eu não vou estar na universidade. Eu não posso decidir fazer uma coisa das seis às oito ou das seis às sete, porque eu não vou estar lá. E aqui eu decido não, hoje eu vou começar a trabalhar mais tarde, eu vou deixar essa demanda pra fazer na tarde porque eu sei que o sistema vai cair menos, esse tipo de coisa. (E10)*

A entrevistada 12 entendeu que não haveria necessidade de estar no mesmo lugar para a realização das tarefas. Reconheceu a dificuldade de conciliar os cuidados com os filhos e a atividade profissional, no entanto, encarou de forma positiva a dinâmica de conseguir lidar com a situação a fim de que o trabalho continuasse sendo executado.

> *Nós percebemos que não precisamos estar, por exemplo, dentro do mesmo lugar, que não mudou nada. Muito pelo contrário. Para mim, até melhorou nesse sentido. Eu estou falando só em relação trabalho. Não estou falando em relação aos meus filhos. Em relação a eles, foi um horror. Mas sobre o trabalho em si, eu achei que ficou muito mais dinâmico. E várias pessoas que também têm filhos ficaram assim... Por exemplo, mandávamos uma mensagem às 20h da noite e dizia "desculpa, não precisa me responder hoje". Mas era o horário que eu estava trabalhando. (E12)*

A situação de trabalho, da maneira como estava sendo imposta, exigia adaptação da comunicação. As reuniões por videoconferências tornaram-se comuns e, o uso do aplicativo *whatsapp* foi a ferramenta adotada para fins profissionais para o envio e recebimento de mensagens instantâneas, possibilitando a comunicação entre grupos e não somente entre duas pessoas. Tais medidas visavam incentivar a interação entre os colegas e superiores, mesmo que estivessem em suas casas, de forma a manter o sentimento de pertencimento à organização.

O *whatsapp* passou a ser a principal fonte de comunicação profissional durante o trabalho remoto emergencial, justificando o fato de a palavra ter recebido destaque na análise textual da classe 4 (comunicação), realizada pelo Iramuteq®. Por outro lado, o e-mail, de caráter mais formal, tornou-se obsoleto. Assim, para facilitar o entendimento, não só

mensagens escritas se tornaram usuais no *whatsapp*, mas também áudios, por isso, mesmo que o aplicativo tenha adquirido a dimensão pela sua capacidade de agilizar o andamento dos processos, também se mostrou um instrumento de desformalização. Isto é, exigia maior atenção dos servidores para que informações relevantes não se perdessem em meio a tantas outras, pois a maior parte dos entrevistados utilizava o *whatsapp* pessoal para fins profissionais.

> *Então se começou a usar muito mensagem de áudio pra tentar explicar, como se tivesse presencial numa reunião, mas aí a gente caiu num outro problema, digamos assim, que é começa a mandar áudio. Se tu não te organizar pra toda vez que tu manda um áudio tu colocar mais uma linha ali de sobre o que é o áudio, depois tu não acha as conversas, tu não acha o assunto e aí foi resolvido, foi acertado, não tá em ata, não tá no processo, não tá no e-mail e não tá no WhatsApp. Na verdade tá no WhatsApp, mas tu não acha porque tu vai ter que ouvir todos os áudios. (E2)*

O aplicativo possibilita acompanhar o envio, o *status* de leitura da mensagem encaminhada e, inclusive, verificar se o contato está *online*. Se por um lado, o uso da ferramenta permite maior eficiência na realização das atividades, por outro, traz a sensação de que o indivíduo está incessantemente conectado à organização, constantemente controlado e, muitas das vezes, com o seu direito de descanso invado. Para Santos, Rodrigues e Melo (2017), o trabalho passa a ser contínuo, o trabalhador tem a falsa sensação de liberdade de organização da agenda pessoal, direcionando suas energias para o trabalho, por vezes abrindo mão da vida pessoal e permitindo com que sua privacidade seja invadida por exigências organizacionais.

A conectividade constante leva os indivíduos a trabalharem por mais tempo. A verificação constante da chegada de mensagens relacionadas ao trabalho faz com que, mesmo não estando em horário laboral, se sintam tentados em responder. Para Santos, Rodrigues e Melo (2017), o uso do *whatsapp* para fins profissionais acaba modificando o trabalho e a organização de trabalho. E na visão de VENDA (2020, p. 34): “São os próprios trabalhadores que devem assumir o papel de agentes ativos no que diz respeito à gestão da sua utilização de tecnologias da informação e comunicação”.

> *Uma coisa ruim é que as vezes mesmo sem tu perceber tu está trabalhando em horário de almoço, porque alguém te mandou uma mensagem e mesmo que a pessoa diga "ah, é pra depois das duas, tá?" Tu acaba vendo, tu acaba respondendo. (E5)*

> *Recebia mensagem de noite eu respondia. Final de semana eu respondia e ficava constrangida de não responder. (E7)*

Alguns trabalhadores só perceberam que estavam excedendo suas horas trabalhadas quando foi implementado o registro de ponto na universidade, em dezembro de 2021. As noções de limites temporais e espaciais foram diluídas, influenciando na esfera da vida privada do indivíduo. No teletrabalho, o indivíduo se fez gestor do próprio tempo. O que era tido como vantagem desta modalidade de trabalho passou a ser um desafio, requerendo disciplina na organização do trabalho para que não interferisse na esfera da vida privada do trabalhador.

> *E aí quando eu comecei a registrar os horários eu vi que eu estava trabalhando mais horas em casa do que trabalhava presencial. Porque tava em casa, dava o horário, dava 18h, dava 19h, as vezes tava fazendo alguma coisa e não, vou fazer até terminar. Eai estava trabalhando as vezes mais horas do que do que o presencial. Perdi a noção do tempo e terminava né fazendo tempo bem maior ou no intervalo às vezes, do meio-dia, fazia o intervalo, parado ali, almoçava e vinha pro computador, já seguia fazendo alguma coisa. (E15)*

> *O que acontece, lá no serviço meu horário é esse, acabou aquele horário, fecha e vai embora. E casa não. Daqui a pouco tu... "ah, ainda tem isso pra fazer... vou adiantar pra amanhã." "Ah, ficou pendente, não vou conseguir terminar." "Não! Tem que terminar!" Volta pro computador e faz. Então se torna maior a dedicação do trabalho em casa. (E11)*

O entrevistado 13 relatou ter sido advertido pela esposa por estar mergulhado no trabalho, demonstrando que a falta de fronteiras entre a vida profissional e pessoal a causadora de conflitos familiares. Ademais, o tempo de descanso do corpo e da mente é imprescindível e se faz necessário não somente ao final da jornada, mas mediante a inserção de pequenas pausas ao longo do dia de trabalho que, por perderem a noção do tempo no *home office*, acabam não realizando.

> *Agora a UFPel implantou o regime de, começou a valer o ponto mesmo, o sistema. E tu não consegue registrar, eu tenho que tá no local pra fazer esse meu registro, né. Tem opções da chefia, se tu estás no trabalho remoto, ela dá ok. [...] Porque em casa várias vezes aí a esposa "tá, deu né por hoje". As vezes acabava não fazendo intervalo. Claro, eu almoçava alguma coisa e as vezes já voltava e tocava das oito da manhã e ia até as oito da noite fazendo coisas. [...] o principal ponto positivo de ter que registrar o ponto é tu ter aquele teu período ali, e é aquilo ali e deu. Te obriga a te organizar dentro daquele tempo. (E13)*

> *É pausa assim ó, sair, de repente dez minutos, vou ali, tomo um chimarrão. Já deixo lá na cozinha que é justamente pra sair, ir lá e voltar. Senão eu termino passando uma manhã inteira lá sentado na cadeira, sem movimentar nada. (E15)*

A entrevistada 14 comentou que não tinha o hábito de fazer intervalos para descanso, mas procurava fazer pausas no trabalho para realizar as demandas da casa. De igual modo, a entrevistada 4 também não fazia as pausas específicas para descanso, mas costumava

levantar-se, lavar ou estender uma roupa e até mesmo ir ao supermercado. As demandas surgiam ao longo do dia e eram finalizadas e, enquanto aguardavam as próximas tarefas, realizavam as atividades domésticas e familiares. Para as entrevistadas 10 e 14 havia a necessidade de fazer pausas para auxiliar os filhos nas atividades escolares.

> *[...] eu estou eu estou aqui trabalhando e eu tenho que largar pra sair pra atender o meu filho que está numa prova online. (E10)*
>
> *Ela (a filha) ficava no quartinho dela e eu ficava na sala. Ela na aula online também. Eu trabalhava e ao mesmo tempo auxiliava ela. (E14)*

De maneira geral, para os entrevistados não houve aumento no ritmo e na intensidade das atividades (se analisadas isoladamente e comparadas ao contexto presencial), mas percebe-se a intensidade na medida em que mencionam que conseguiram realizar as atividades e executar projetos por estarem trabalhando de maneira presencial.

> *[...] como a concentração e a dedicação é maior, tu consegue fazer mais coisas assim, um volume maior assim. Então, eu acho que o trabalho remoto melhorou, eu consegui tocar vários projetos que eu tinha ideia de fazer, mas que presencialmente não surgia a possibilidade. (E5)*

Outrossim, ressalta-se o aspecto humano empregado na realização da atividade, considerando também a intensificação presente na execução das tarefas. Nesse sentido, retoma-se o entendimento de Cunha e Orban (2005) que diferenciam a intensidade da intensificação. Para os autores, a intensificação é qualitativa, vivenciada de maneira distinta por cada trabalhador, variando de acordo com a situação de trabalho a que é submetido.

Quando questionados sobre a adaptação ao trabalho remoto, as opiniões divergiram. Enquanto alguns se consideravam adaptados, outros acreditavam que não houve adaptação, apenas a necessidade que fez com que as atividades continuassem sendo realizadas diante da possibilidade e realidade de cada um. No entanto, houve aqueles que não se adaptaram, mesmo executando o trabalho remoto ao longo de dois anos.

> *Pra mim ficou muito melhor, eu prefiro trabalhar em casa. Eu acho ótimo, por mim podia ficar o resto da vida assim. (E4)*
>
> *Foi uma adaptação, foi indo, o fluxo foi indo, o trabalho não parou. Sempre se resolveu. Mas se resolveu cada um do seu jeito. (E9)*
>
> *Estou fazendo, não posso dizer que estou adaptado. Não posso dizer que plenamente confortável, plenamente adaptado, isso não. Não consegui ainda atingir esse status. (E15)*

Concernente ao desejo de permanecer ou não na modalidade de trabalho remoto, as opiniões também foram divergentes, mas o desejo pela adesão ao teletrabalho híbrido prevaleceu. Dentre os 15 entrevistados, 2 optaram por retornar ao trabalho cem por cento de forma presencial, 3 escolheram o teletrabalho integral e 10 preferiram o teletrabalho híbrido. A liberdade vivenciada durante o trabalho remoto emergencial e a flexibilidade de horários estão entre os principais motivos que leva a maioria dos trabalhadores reconhecer, de forma positiva, a implementação do teletrabalho.

> *Eu gosto, eu acho positivo. Sempre pensando em trabalho remoto com as crianças na escola, num cenário normal, fora da pandemia. [...] nós estamos vivendo uma liberdade dentro de casa, voltar para um ambiente de trabalho controlador dá um sustinho, eu me sinto meio sufocada. (E12)*

Outro aspecto evidenciado diz respeito à experiência do trabalho remoto vivenciado por causa da pandemia, diferindo do teletrabalho fora do contexto pandêmico. Observa-se aqui que, no contexto de vida normal, alguns dos principais obstáculos encontrados durante a pandemia não existiriam, porque os filhos estariam na escola, a mobilidade geográfica característica do teletrabalho seria possível e não haveria restrição social. Com a melhora da situação pandêmica, os trabalhadores puderam usufruir mais dos benefícios do *home office.* A entrevistada 3 afirmou que aproveitou melhor o seu tempo, permitindo-se até mesmo praticar exercícios físicos, uma atividade inviável caso estivesse trabalhando de forma presencial.

> *[...] eu trabalho no meu horário de almoço em casa, eu fico até a 13hs trabalhando direto e vou na academia das 13hs às 14hs, era o horário que seria inviável se eu estivesse no presencial, não poderia fazer este horário e agora eu tenho ido e é outra qualidade de vida também. (E3)*

Alguns servidores, como a entrevistada 4, se adaptaram, não demonstrando sentir falta do convívio com os colegas e gostariam de continuar nesta modalidade de trabalho. No entanto, os trabalhadores lidaram com as restrições de maneira distinta e, dentre os que não possuíam interesse em aderir o teletrabalho ou que almejavam aderir de forma híbrida, a principal justificativa foi a possibilidade de manter o convívio social, seguido da necessidade de estabelecer fronteiras entre a vida profissional e a pessoal.

> *Se eu tivesse que optar por um pro outro eu preferia ir à universidade, ter a rotina de trabalhar e voltar pra casa depois e não preocupar com questão de trabalho, né? Ir lá fazer meu trabalho, voltar pra casa e me preocupar com as coisas da minha vida. (E11)*

O fato é que, dentro da conjuntura de trabalho remoto emergencial, cada um se organizou e controlou seu trabalho de maneira diferente, embora todos tivessem de ajustarem-se as suas rotinas de trabalho de alguma forma. Mesmo que a IN 65, de 30 de julho de 2020, tenha estabelecido orientações, critérios e procedimentos para serem observados pelos órgãos e entidades da administração pública federal, visando a implementação do programa de gestão, as atividades continuaram sendo exercidas remotamente dentro do modelo emergencial para contenção da pandemia, com escassez de regulamentação. Oportuno esclarecer que o teletrabalho foi incorporado na referida IN até à construção das diretrizes do modelo de implementação do teletrabalho na UFPel.

De maneira geral, a produtividade foi mantida. Mas a que custo? Pois nem todos os trabalhadores possuíam perfil para o teletrabalho. Neste ínterim, o comentário da entrevistada 9 deixou claro que alguns colegas não se adaptaram, mas tiveram que aceitar o fato de que as demandas continuariam surgindo e a resolução somente seria possível por meio do trabalho remoto emergencial, uma vez que a implementação se deu de maneira involuntária, como medida de contenção da pandemia. A dificuldade em manter o bem-estar, diante da situação imposta, refletiu na saúde do trabalhador. Além do caráter inusitado da própria situação vivenciada, a carência de normatização potencializou o desconforto sentido.

> *Juntou duas coisas totalmente atípicas, foi o trabalho remoto que a gente não estava preparado, com a pandemia que também era algo que a gente não estava preparado. Então na verdade juntou duas coisas que talvez tenha gerado desconforto maior. Se nós tivéssemos partido pro trabalho remoto, de uma forma organizada, com toda uma metodologia, com acompanhamento de metas, eu acho que aí sim seria muito mais tranquilo do que foi.*
>
> *[...] Se não tivesse isso, se fosse em tempos normais, se fosse com tudo programado, organizadinho, ali com normativo todo a seguir. Olha, eu já sei tudo que eu tenho que fazer pra mim poder optar pelo trabalho remoto, eu vou chegar em casa e as minhas filhas vão estar na escola. (E7)*

Em reunião com um dos representantes da comissão de implementação do teletrabalho da UFPel, em março de 2022, obteve-se a informação de que o texto da normativa de implementação do teletrabalho encontrava-se na Reitoria para apreciação, passível de eventuais correções e/ou modificações. Em agosto de 2022, a portaria implementando o teletrabalho foi publicada e, a partir de setembro de 2022 passou a ser colocada em prática na PRA/UFPel, como projeto piloto, com previsão de duração de três meses. Fica aqui o entendimento de que em dezembro de 2022 o projeto de gestão seja implementado em toda a universidade. No entanto, como a coleta dos dados foi realizada antes da publicação da referida portaria, a classe 5 que diz respeito aos processos de trabalho, cujo dendrograma foi

gerado pelo *software* Iramuteq® (Figura 13), incide nas inquietações vivenciadas no tocante aos objetos de trabalho, sob os quais o trabalho humano é empregado, refletindo as incertezas em torno da carência, até o momento de um modelo de teletrabalho regulamentado.

4.2.3 Relações socioprofissionais

As relações socioprofissionais impactam diretamente na percepção da carga por parte do trabalhador e, diante do contexto de trabalho remoto emergencial, os laços criados na organização do trabalho precisaram se reconhecer a partir de outra referência que não fosse a presencialidade. O contato com os colegas e superiores passou a ser mediado pela tecnologia, fazendo com que os trabalhadores precisassem se reinventar para que pudessem continuar exercendo suas atividades.

> *O que a gente teve que reestruturar dentro desses do nosso setor foi a comunicação. Antes era: "chegou processo!" Tu gritava isso dentro da tua sala e aí a gente ia lá e discutia. "ó... deu problema aqui". Era sempre uma questão muito junto, sabe? Isso que mudou um pouco. Então a gente ficou mais frio, distante. Eu marco pra ti o teu processo, eu coloco o teu cpf, eu te encaminho e as dúvidas a gente troca. Se o meu problema é contigo eu acabo te ligando, te mandando um "Whats" pra resolver aquela questão ali. (E1)*

> *Antes era presencial, eu tinha qualquer necessidade que eu não tava conseguindo resolver, pra eu sanar eu ia ali na sala do colega, ó fulano isso, ó fulano aquilo. Contato pessoal a gente não pegava quase das pessoas. Eu não chamava ninguém no WhatsApp antes. Então de começo tinha até isso... "bah, eu preciso falar com a Fulana." "Fulana, posso te ligar?" E sempre ficava com aquela sensação de "ah, chamando a pessoa no pessoal, que coisa chata isso". Mas não adianta, é que a realidade estava posta daquela forma e era um meio de comunicação que a gente tinha. (E7)*

> *[...] acabamos tendo o telefone de todo mundo, fala com todo mundo pelo WhatsApp, pergunta o que tive que perguntar, o outro já responde ou manda um áudio, então eu acho que tudo é suprido. (E3)*

A comunicação, essencial para as relações de trabalho, foi reformulada. O *Whatsapp* pessoal tornou-se ferramenta de trabalho e a possibilidade de contato instantâneo abreviou distâncias e trouxe agilidade. Para a entrevistada 12, assuntos que presencialmente eram resolvidos com maior morosidade passaram a ser solucionados com mais rapidez.

> *O que facilitou muito, que eu senti? Nós conseguimos conversar bastante pelo WhatsApp que, quando estávamos no local, nós não fazíamos isso. O que nós fazíamos? Ia na sala do fulano, porém ele não estava e dizíamos "eu vou esperar". Nós voltávamos para sala, esperávamos a pessoa sair da reunião. Daqui a pouco, nem voltava e já ia para uma outra, depois já ia embora, e aquele assunto ficava um dia parado, de repente. (E12)*

Para o entrevistado 13, o desenvolvimento das atividades encontrou obstáculos pelo fato de não estarem no mesmo espaço físico, tendo em vista que pelo *Whatsapp* era preciso aguardar respostas, diferente da agilidade encontrada na forma presencial. A delonga nas respostas foi um ponto positivo, porque proporcionou maior rendimento e produtividade no trabalho, minimizando as interrupções recorrentes no ambiente presencial, quando o trabalhador não tinha a opção de não atender ao telefone, por exemplo. No trabalho remoto, o servidor pode finalizar suas tarefas e quando disponível, responder as mensagens.

> *A convivência com os colegas, isso aí faz falta. Tu ter alguém do lado, tu tem algum problema tu já ia ali conversar com a pessoa, tu já acerta ali. Remotamente não, tu tem que tentar entrar com o WhatsApp e até a pessoa te responder, sabe, torna um pouquinho mais engessada a coisa. (E13)*

> *Então, pra mim foi uma vantagem essa questão da pandemia nesse sentido das interrupções, o pessoal vai falar contigo via WhatsApp, tu consegue deixar a pessoa em espera ali. (E8)*

Conversas e trocas de experiências que ocorriam no ambiente físico de trabalho passaram a acontecer com menor frequência, pois a interatividade encontrou barreiras na percepção do outro no ambiente virtual, acompanhada da sensação de estar importunando-o. Tal fato pode ter influenciado no crescimento profissional, tendo em vista que o conhecimento é também adquirido por meio da participação dos trabalhadores nas rotinas e na rede de relacionamentos estabelecida na organização.

> *O que mais fez falta assim, que mais afetou o trabalho eu acho que é pra crescimento profissional. O que acontece? Tu tendo um ambiente de um contexto de interação, de conversar com uma pessoa, conversar com outro, tu vai agregando conhecimento. Em casa fica muito tu e tu mesmo. Se tu tem uma dúvida, uma dúvida pontual, tu vai chamar aquela pessoa, tu vai ligar ou vai chamar por vídeo, tu vai perguntar aquela questão e vai resolver, aquele assunto. Não tem uma discussão, não surgem outros questionamento, a coisa é mais objetiva em casa. Então é isso que eu acho que fez falta no crescimento profissional, né? Essa troca de ideia que vai agregando conhecimento. (E11)*

> *[...] tem algumas situações que tu tá com problema, daí tu quer comentar com o colega, mas também tu não quer estar incomodando pelo WhatsApp. Agora se fosse de forma presencial, com certeza eu já teria perguntado "que que tu acha? Aconteceu tal coisa, tu acha que eu faço assim ou eu faço diferente?" Então tem algumas coisas que eu percebo que nesse ponto eu tenho tomado algumas decisões sozinha, eu não tenho consultado os colegas, eu só consulto os colegas quando realmente eu não consigo resolver e eu preciso da ajuda deles. (E5)*

O entrevistado 6 comentou que a interação no trabalho presencial era mais descontraída, mais leve, o que auxiliava inclusive no enfrentamento das dificuldades que surgiam. Já no trabalho remoto, a conversação era via *Whatsapp* e estritamente sobre trabalho.

Alguns até tentavam descontrair, como ocorria nos intervalos do trabalho presencial, mas o assunto não fluía da mesma maneira.

> *Aquele papo da sala é difícil de ter. Em uma ou outra reunião assim que está todo mundo, ou nós ali do setor, que tu tenha um pouquinho mais de tempo que aí tu acaba (conversando), mas reduziu drasticamente isso. Drasticamente. (E2)*

> *Eu sinto isso, sinto essa falta de ver, de conversar, de dar um abraço né, de chegar, tomar um cafezinho antes de começar o expediente, então é isso, dessa parte que eu sinto falta, essa parte faz muita falta no trabalho remoto. (E7)*

> *A gente se reunia, "vamos tomar café" porque hoje é dia estressante, aqueles dias que eram mais pesados, hoje a gente não teria a válvula de escape, tenho que tomar meu café sozinha. Aí sim, mas é questão de adaptação, tem alguns dias que a gente sente muita falta mesmo do pessoal. (E10)*

Tendo em vista que a comunicação era feita basicamente via mensagens de texto e/ou de voz houve a desaceleração na integração entre os colegas e consequente supressão dos sentimentos. Para o entrevistado 1, o trabalho em si não foi modificado, mas se perdeu o contato humano e com isso, a atividade tornou-se mais enfadonha.

> *Em questão de trabalho não afeta nada, mas a gente perde o contato. O contato com as pessoas fica tudo, vira tudo uma carinha no celular. E acaba ficando muito, muito distante. (E10)*

O entrevistado 6 comentou ainda que o trabalho remoto afetou a intimidade que tinha com os colegas, pois acreditava que o convívio presencial possibilitaria um contato diferente do que era realizado a distância. Por sua vez, a entrevistada 14 disse que não teve nenhum problema em trabalhar de forma remota com quem já conhecia pessoalmente. Em contrapartida, teve problemas com quem não conhecia pessoalmente e precisou ter o primeiro contato durante o trabalho remoto. Falhas de comunicação que surgiram devido à falta de convívio e intimidade.

> *O convívio, o convívio diário ele te possibilita, às vezes, até ter até uma visão diferente do que que tá acontecendo. Às vezes, fica sabendo que a pessoa tem um dia que não está bem. E o contato pelo Whats não, tu não sabe. Tu monta um estereótipo da pessoa, que sempre tá tudo certo, tá tudo bem, vai sempre te responder da mesma forma. E às vezes no convívio diário tu consegue perceber essas diferenças né? Que a pessoa está em um dia que não está bem, não está conseguindo desenvolver as atividades né? Então às vezes tu pode dar um apoio, as vezes até precisar de um apoio também, dependendo. (E15)*

> *De manhã cedo mesmo antes do expediente a gente tomava café aqui. Nessa mesa que a gente está sendo entrevistado. Reunia, trocava ali, suas experiências. Então tu acaba aproximando mais as pessoas. Na pandemia tu não teve isso. Teve uma leve relação interpessoal, tem uma demanda mais profissional. Então tu não acaba tendo um relacionamento interpessoal de mais intimidade com os servidores que estão trabalhando na equipe. (E8)*

Observou-se também que a mensagem escrita abriu margem para mais uma barreira, ou seja, a interpretação. Nem sempre a mensagem era devidamente redigida e/ou corretamente interpretada e compreendida por quem a recebia. O desafio da comunicação não era exclusividade do trabalho remoto, mas foi por ele intensificado.

> *[...] pergunta por e-mail, não perguntou bem, a resposta não volta como queria e às vezes fica em dias nos e-mails, né? Trocando e-mail e não chega um consenso quando às vezes lá batia na porta e em cinco minutos resolvia. (E2)*

A impossibilidade de visualizar o outro em mensagens de texto/áudio pode ter contribuído para as falhas de comunicação. Afinal, o corpo também fala, seja por expressões faciais ou gestos. Para tanto, mesmo que uma videochamada pudesse abrandar o problema, nem sempre as pessoas conseguiam expor o que pensavam, sendo compreendidas da mesma forma que aconteceria se estivessem frente a frente. Isto leva a entender que nem sempre a interação presencial consegue ser substituída sem que haja perdas.

> *Tu não está vendo a expressão facial do outro na fala, tem algo que se perde nesse meio de comunicação só por texto ou só por áudio. É, com certeza, com certeza e certamente em algum momento deve ocorrer até algumas falhas de comunicação ou de entendimento por falta dessa expressão. Esse feeling, né? Do que que o outro está sentindo quando ele tá lá se expressando. (E6)*

> *O contato eu acho muito importante, o contato no meu trabalho pelo menos assim para tomada de decisões assim importantes porque muitas vezes o WhatsApp ou até o até a videochamada tu não consegue, a pessoa muitas vezes é tímida, né? Ou então a pessoa não consegue expor o que realmente sente, não deixa transparecer, daí eu digo que sempre que tu olha no olho da pessoa tu consegue ver [...] (E10)*

Outro aspecto relato pelos servidores diz respeito às confraternizações. Momentos importantes que contribuíam para a construção de um ambiente laboral mais agradável, porque a socialização entre colegas é sempre uma oportunidade para a criação ou estreitamento de laços, possibilitando maior integração. Fator que coopera para que o trabalhador se sinta pertencente à instituição.

> *Essa parte social era bem legal. A gente passava fazendo festinha, festa junina, festa de natal, então era uma coisa bem legal. (E14)*

> *Então não vai ter festa junina, não vai ter Natal, ninguém vai vir aqui botar bolinha na minha árvore. (E1)*

A necessidade de resguardo do contato social trouxe limitações e mudanças significativas nos relacionamentos. Depois de, aproximadamente, dois anos de trabalho remoto, os trabalhadores poderiam encontrar dificuldades para se relacionar e de redescobrir

suas habilidades sociais, pois já estavam se sentindo confortáveis com o trabalho remoto e precisariam se readaptar ao modelo presencial, ainda que de maneira gradual.

> *Bem complicado. Assim como foi demorado se habituar a não ter essa convivência, voltar essa convivência também não vai ser a coisa mais fácil do mundo. Eu acho que vai demorar. Perdeu a intimidade de brincar, de falar [...] (E14)*
>
> *Eu acho que fui a pessoa do departamento que se adaptou mais rápido porque todo mundo falava muito nesta questão: "Ai, não, que saudade, quero voltar, coisa horrível" e eu sempre dizia que foi a melhor coisa para mim. (E3).*

O *home office* tende a aumentar a sensação de isolamento e, sem o convívio diário com os colegas, a sensação de pertencimento de equipe pode ser prejudicada. Ao adaptar as relações sociais ao modelo remoto, a comunicação interna foi remodelada e, se por um lado o coleguismo se fortaleceu por não haver mais a obrigação de interagir com o colega para além do que fosse necessário, por outro lado, a integração do grupo foi reduzida.

> *Mas o pertencimento de equipe, assim, o coleguismo nosso, por um lado se fortaleceu se a gente for ver. [...] A gente não tem muitas coisas pra se apegar então é só o que um sente pelo outro dentro do setor. Não tem mais aquele vínculo: vou te ver amanhã, então eu sou obrigado a..., sabe? Não tem isso. (E1)*
>
> *[...] tem gente que é mais próxima de mim, tem outros que não, mas com os mais próximos eu converso (no Whatsapp). (E4)*
>
> *E talvez vá se perdendo também – perdendo acho que não é bem o termo - acho que vai enfraquecendo essa sensação de pertencimento à instituição. (E6)*

Como estratégia para minimizar a distância física e estimular o convívio entre os colegas foram criados grupos virtuais pelo *Whatsapp,* aplicativo que já era usado para a troca de mensagens individuais. De igual forma, foram realizadas reuniões em plataformas virtuais como o *meet* e *webconf,* ─ plataforma federal de webconferência utilizada pela UFPel─, além de fazerem uso do *Messenger,* outro aplicativo usado também para troca de mensagens instantâneas individuais. As entrevistadas 9 e 10 comentaram ainda sobre a realização das reuniões presenciais.

> *A gente tem reuniões usando plataformas como o meet, até tem a plataforma da UFPel mesmo, mas grande parte é o WhatsApp. E messenger, mas quase tudo no WhatsApp (E13).*
>
> *A gente sempre se fala no grupo que a gente tem no Whats. A gente já fez nesse período reunião presencial aqui, já fizemos reuniões online. (E9)*
>
> *[...] a gente manteve distanciamento e tudo mais, mas a gente necessitou ter reuniões (presenciais) para uma tomada de decisão. (E10)*

O entrevistado 2 explicou que algumas questões precisam ser resolvidas presencialmente de maneira mais prática e reconhece a importância de manter a equipe alinhada para que o trabalho seja bem feito. Para a entrevistada 9, o teletrabalho surge como uma alternativa positiva, no entanto se preocupa com a dinâmica desse trabalho e da forma de como será implementado pela instituição sem que prejudique a dimensão coletiva do trabalho.

> *Então, alinhamento com a equipe, eu acho que é importante, não perder esse convívio com os colegas, né? Então semana passada eu estive lá na UFPel pra pegar o material e aí a gente acaba percebendo que falta esse convívio né? Alguns alinhamentos assim são mais práticos no presencial [...] (E2)*

> *[...] é uma das coisas que meio que me angustia, embora eu acredito que seja positivo, é de que forma vai ser estruturado esse trabalho para que a gente tenha essa aproximação, essa certeza que tu está junto, sabe? (E9)*

Outra questão que versa sobre o trabalho remoto diz respeito à sensação de invisibilidade. Ao utilizar a frase "quem não é visto não é lembrado", o entrevistado 11 refere-se à sensação de que as oportunidades de crescimento não surgirão se estiver em *home office,* acreditando que para ser reconhecido seria necessário o convívio e a supervisão no ambiente presencial.

> *Eu gostaria que aparecesse oportunidades de crescimento, até pra melhorar a remuneração assim, mas por exemplo, pra mim até esse momento não apareceu. Até isso é um motivo, a gente trabalhando em casa, quem não é visto, não é lembrado. Isso aí faz toda a diferença. (E11)*

Com base em Oliveira, Pires e Martins (2017) tal forma de pensar, faz com que o servidor trabalhe até mais do que se estivesse presencialmente na instituição, seja por receio de não ser lembrado e, consequentemente, promovido, ou por se preocupar com o que os colegas possam pensar que não está trabalhando. Logo, percebe-se que o aumento de rendimento e produtividade nem sempre está alinhado ao bem-estar do trabalhador.

4.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO

Estratégias precisaram ser criadas para que os trabalhadores conseguissem lidar com as exigências do trabalho remoto, da maneira como foi colocado em prática, exigindo a readequação emergencial da dinâmica de trabalho. Tais mecanismos buscaram viabilizar a realização das atividades, reduzindo a percepção da carga de trabalho diante da diversidade de obstáculos encontrados ao deslocar o trabalho da sede da instituição para a casa dos trabalhadores.

A mudança no panorama de trabalho impôs aos trabalhadores a necessidade de adaptação para que a prestação de serviços pudesse continuar, mesmo diante da impossibilidade da presença física na instituição. Por este motivo, os processos de adaptação (classe 2) foram responsáveis pela maior frequência encontrada na análise realizada no Iramuteq®, demonstrando o esforço realizado pelo trabalhador na tentativa de ambientar-se ao novo modelo de trabalho.

Com isso, adaptações tecnológicas foram feitas para minimizar o desgaste causado pela migração para o trabalho remoto como a execução de desvios de chamada dos telefones institucionais para o telefone dos chefes de cada departamento. Uma pessoa que entrasse em contato com um servidor, não teria como saber se ele estava nas dependências físicas da universidade, nem mesmo conhecimento do número do celular para onde estava sendo desviada a chamada.

> *[...]a gente acabou fazendo todos os desvios de chamada para as chefias dos núcleos, então toda e qualquer demanda que precisassem e ligassem pra UFPEL nós íamos atender. (E7)*

O entrevistado 2 mencionou sobre as adequações operacionais em determinadas atividades com o intuito de diminuir o desgaste. Relatou que quando precisava explicar certa tarefa a um colega optava por gravar a tela do procedimento, enviando um áudio com a explicação, facilitando, dessa forma, a execução do afazer, pelo fato de cada um estar em suas casas.

> *Algumas atividades eu gravei a tela. Gravava a tela, gravava o meu áudio, eu tinha um processo lá que eu precisava fazer determinada ação e eu fazia o processo como se eu tivesse explicando a fazer o processo... ah, agora estou fazendo tal procedimento, tal situação se ocorrer faz tal coisa, então eu ia gravando a minha interação, como se eu tivesse explicando presencial pra alguém. (E2)*

A imposição de permanecer em casa fez com que o entrevistado 1 optasse pela mudança de moradia, vislumbrando um imóvel que contemplasse espaço amplo para realização do *home office,* associado a um ambiente que proporcionasse o lazer. Além disso, reconhece a mudança na sua rotina de horários e seus hábitos de consumo. Tanto o entrevistado 1 como a 14 optaram pela sistema de tele-entrega, fator que otimizou o tempo gasto com as atividades de compras.

> *Adaptei toda a minha rotina, desde a casa onde eu moro, das roupas que eu uso. Minha rotina de horário. Minha forma de consumo, alterei toda, não vou mais nos lugares, eu peço pra entregar aqui. Eu mudei a estrutura do meu escritório que*

> *antes nem existia, agora tem cinco ambientes aqui. Eu posso sentar ali pra ler, eu posso trabalhar aqui nesse sofá, naquele sofá, na outra mesa de escritório, tem a rede lá na numa área lá na sala e tudo, coisa pro pet também. Então, eu mudei muita coisa, assim, pra conseguir me sentir confortável e produzir mais. Se eu tivesse numa salinha assim como era, que era um canto do meu quarto, acho que eu teria enlouquecido. (E1)*

> *Um dos hábitos que eu mudei bastante foi supermercado, eu não vou mais ao supermercado. O meu supermercado todo ele é feito online. (E14)*

Por outro lado, os que permaneceram em suas moradias anteriores precisaram enfrentar a necessidade de compartilhar espaços não planejados para a execução de *home office,* exigindo a adoção de procedimentos paliativos que possibilitassem a coabitação. Fechavam as portas dos cômodos quando possível, ou colocavam fones de ouvido para conseguir trabalhar com o barulho causado pela interação dos filhos em aulas remotas e/ou cônjuges também em teletrabalho.

> *Daí eu pego e aviso pra ninguém entrar no quarto de última hora sem ser avisado ou então eu tranco a porta, alguma coisa assim, mas é bem complicado. (E5)*

> *Já aconteceu dias de cada um estar numa reunião, aí reunião é complicado porque daí todo mundo fala, todo mundo tem que ouvir [...] é fecha as portas para um não interromper a reunião do outro. (E10).*

> *Bom, uma das soluções que eu adotei pra isso foi fone de ouvido. Botava fone lá, fechava a porta, obviamente. Porta fechada e fone de ouvido. Pra mim acabou resolvendo. (E8)*

Diante da impossibilidade dos filhos frequentarem a escola, a vida profissional e a familiar se misturavam em um mesmo espaço e, para conseguir lidar com essa conciliação de atividades os entrevistados 6 e 12 reorganizaram sua jornada de trabalho para conseguir dar atenção aos filhos, utilizando horários atípicos a fim de assegurar a concentração e conseguir manter melhor desempenho.

> *Trabalhar a noite, trabalhar na madrugada ou trabalhar muito cedo da manhã, tipo cinco horas da manhã tentar fazer algo enquanto as crianças não acordam. (E6)*

> *Com os dois filhos, eu acabo trabalhando, e ainda faço, dependendo do que tem de fazer, depois que eles dormem. Então quando dá dez da noite que eles vão dormir, eu digo "bom, agora eu vou fazer o que realmente é importante para eu fazer". Eu ficava até uma, duas da manhã fazendo, o que rendia muito mais (E12).*

Outra estratégia encontrada para conseguir trabalhar com os filhos em casa foi revezar os cuidados com o cônjuge/companheiro que também se encontrava em *home office*. E, com a melhora no cenário pandêmico e menor rigidez nas medidas de isolamento social houve a

reabertura das escolas, possibilitando manter maior concentração no trabalho enquanto os filhos estivessem em aula, abrandando a rotina de horários atípicos. Além disto, a atenuação das medidas de isolamento social permitiu que o contato com os familiares mais próximos fosse, aos poucos, retomado. Com isso, os trabalhadores puderam voltar a contar com a rede de apoio para o cuidado dos filhos, quando necessário.

> *Quando eu estou trabalhando ela (a esposa) está olhando ele (o filho mais novo) e depois a gente troca. É um revezamento né? E boa parte da pandemia a gente se manteve mais isolado do convívio com os familiares e amigos. Então, a gente não contava nem com ajuda de familiares pra cuidar eles. E aí é um pouco recente até que os pais da minha esposa começaram a contribuir mais efetivamente, ajudar com o (filho mais novo) em alguns períodos. Alguns dias alternados da semana eles (os avós) ficam coordenando e aí é quando a gente consegue respirar mais, porque o (filho mais velho) também vai pra escola no período da tarde então esses períodos a gente consegue dar uma atenção mais efetiva ao trabalho. (E6).*

A reformulação da comunicação no trabalho remoto foi a principal estratégia de mediação encontrada nesta pesquisa. Não foi em vão que a análise do *software* Iramuteq® gerou uma classe exclusiva tratando do tema (classe 4), sendo também a principal responsável pela dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e vida pessoal.

Com a flexibilização da jornada proporcionada pelo *home office* e a necessidade de conciliação de atividades, os trabalhadores procuraram adequar as suas jornadas a horários que, dentro das suas realidades, fossem mais propícios para o desenvolvimento das atividades. Ocorre que, com isso, o horário de trabalho de um esbarra no descanso do outro, motivo pelo qual os entrevistados abaixo procuraram estabelecer estratégias para estreitar limites entre os seus horários de trabalho e o direito de desconectarem-se dele depois de cumprida a jornada.

> *Às vezes é de manhã cedo, e tu está dormindo e já tem alguém trabalhando. Pois é questão de tu botar o seu celular no silencioso e aguardar o horário que tu vai poder responder. (E10)*
>
> *Hoje eu chego em casa e eu largo o telefone, até pra minha família eu digo "se for urgente liga pro meu marido". Que aí o meu celular eu esqueço. (E7)*
>
> *Tu consegue deixar a pessoa em espera ali, tu termina o que tem que fazer, volta a conversar com a pessoa no WhatsApp, então tu deixa em mecanismo stand by. (E8)*

A entrevistada 9 apontou a carência de mapeamentos e normas claras sobre o trabalho remoto por parte da universidade que geram insegurança, motivo pelo qual optou por um modelo híbrido, em setembro de 2021, assim que a instituição disponibilizou o retorno voluntário das atividades presenciais. A entrevistada 7 também sentiu a necessidade de retornar às dependências da universidade, mas preferiu retornar integralmente de forma

presencial. Para as servidoras, estar em conexão com o espaço físico da universidade é importante dada à sensação de bem-estar com o trabalho. Seja pela calmaria do ambiente, como relatou a entrevistada 9, ou pela oportunidade de descansar embaixo das árvores lendo um livro, de acordo com a entrevistada 7.

> *Eu estou vindo por opção minha todos os dias [...] aqui eu paro, almoço, vou pra baixo das árvores, eu leio um livro, eu descanso, volto para as minhas tarefas à tarde e aí eu vou embora só de tardezinha. (E7)*

> *Eu retornei em setembro por vontade própria, porque eu me organizava melhor, eu senti que que eu preciso desse ambiente [...] eu preciso dessa calmaria aqui, dessa estrutura.Eu me sinto mais confortável na minha mesa de trabalho, mas é coisa minha. (E9)*

A entrevistada 14, ainda em trabalho remoto, também sentiu falta do espaço físico da universidade, revelando ser uma das estratégias de mediação usada por ela no ambiente de trabalho presencial:

> *[...] eu adorava almoçar no RU e comer bergamota no solzinho. (E14)*

Já para a entrevistada 10, o trabalho remoto oportunizou desenvolver suas atividades escutando som, algo que causava bem-estar, o que nem sempre era possível no trabalho presencial devido à necessidade de estar alerta às demandas no ambiente laboral.

> *Eu gosto muito de trabalhar com som, pode ser música, pode ser uma TV ligada, qualquer coisa e muitas vezes no serviço não tu não consegue, tá, tu pode até trabalhar com fone de ouvido, mas tem que ficar sempre prestando atenção, se alguém te chama ou coisa assim. E em casa eu digo, eu estou sempre com a TV ligada, fica meio acima aqui, mas eu nem sei nem o que está dando, mas o barulhinho dela me faz bem. (E10)*

Ainda primando pelo bem-estar, percebe-se que a tensão muscular oriunda da ansiedade, estresse e angústia do cenário vivenciado, levaram os trabalhadores a procurar meios para abrandar o desgaste físico sentido devido ao tempo em que ficaram sentados frente ao computador. A entrevistada 3 comentou que tão logo concluía suas atividades retirava-se da frente do computador. Já o entrevistado 1 explicou que na universidade costumava sentir mais dor nos olhos, pois com ou sem atividades era obrigado a permanecer sentado em frente ao computador durante a sua jornada de trabalho e, em casa, usava meios tecnológicos que avisavam a chegada das demandas de trabalho. O entrevistado 11 revelou ter o hábito de levantar a cada 30 minutos devido a lesão que possui na coluna.

> *Porque conforme os processos vão chegando eu já realizo todos e levanto, dou uma caminhada, dou uma saída da frente do computador [...] (E3)*
>
> *Na universidade se o dia inteiro eu não tiver processo nenhum eu vou ficar o dia inteiro olhando pra tela do meu computador sem fazer nada e sentado naquela cadeira. Mas aqui não, aqui, como eu te falei, meu tempo de tela é bem menor, porque eu entro, eu faço o meu processo, eu saio do meu processo, vou pro meu sofá. Vou pra minha rede na área, ou eu desço até o pátio, porque o meu relógio avisa que tem processo. Meu celular avisa que tem processo. Meu note avisa que tem processo. Então o meu tempo de tela é otimizado. Então eu tenho sentido menos dor nos olhos. (E1)*
>
> *Como eu tenho essa hérnia eu cuido bastante pra levantar a cada trinta minutos, não ficar muito tempo sentado. Então eu já tenho esse hábito, esse cuidado de não ficar muito tempo numa mesma posição. (E11)*

Outros servidores encontraram na prática de exercícios físicos a oportunidade para diminuir o estresse e tensões, colaborando não só para a saúde física, como também para a saúde mental. Mesmo sendo um desafio encaixar atividade física numa rotina em que pese conciliar múltiplas funções juntas, a entrevistada 5 reconheceu que, se estivesse em trabalho presencial não teria a oportunidade de estar se exercitando, sendo este um hábito que adquiriu em razão da flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto.

> *Eu parava tudo o que estava fazendo e cuidava de mim. "Agora é o momento que estou cuidando de mim." Eu saía e corria, voltava bem melhor. (E14)*
>
> *[...] hoje eu vou pedalar mais é pra espairecer, pra dar uma reiniciada no cérebro senão eu não aguento, nem tanto pra saúde física, mas aí ajudava. (E8)*
>
> *Durante a pandemia até o futebol eu cortei assim porque fiquei quase dois anos sem jogar. Mais essas atividades pontuais, aí depois quando melhorou um pouquinho a gente procurava andar de bicicleta, em horários que não tinha tanta concentração de gente, a gente foi tentando voltar aos poucos. (E13)*
>
> *Eu tenho feito caminhada à tardinha. Claro, com trabalho presencial eu não conseguiria executar isso. Eu tinha que chegar em casa e organizar tudo pro dia seguinte, né? Então nesse caso a atividade física foi bem bom assim que a gente conseguiu executar alguma coisa que a gente não fazia. [...] Porque caminhar pra mim não é só atividade física, mas é uma forma de lazer para mim, de tá um pouco na rua. (E5)*

Já o entrevistado 6, por sentir-se sobrecarregado no trabalho, necessitou reduzir a prática das suas atividades de lazer para conseguir cumprir suas tarefas. Conforme explicam Ferreira e Mendes (2003), as estratégias de mediação refletem na maneira de pensar, sentir e agir do trabalhador de forma a assegurar a integridade física, psicológica e social. Impossibilitado de agir em busca do seu bem-estar, o trabalhador reconheceu os impactos da subtração de tais atividades na sua saúde.

> *Como eu me sinto com menos tempo eu diminuí a prática dos meus hobbies, das atividades de lazer, eu diminuí um pouco as atividades de lazer. [...] então isso pra mim afeta a minha saúde mental e o meu nível de estresse, porque menos atividades de lazer diminuiu essa válvula de escape. (E6)*

Lidar com a falta de limites geográficos reduz a capacidade do indivíduo de desconectar-se das suas atividades laborativas. Tal situação, agravada pelo uso excessivo de tecnologias de comunicação e mensagens que chegavam a qualquer tempo, bem como pela necessidade de permanecer em casa devido ao contexto pandêmico, pode trazer a sensação de que o trabalhador estivesse constantemente mergulhado em trabalho. Na ausência de estratégias de mediação, sejam elas individuais ou coletivas, o desgaste causado pela atividade é traduzido em carga de trabalho, refletindo diretamente na saúde do trabalhador.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA CARGA DE TRABALHO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE DESGASTE

O entendimento a respeito da carga de trabalho, em seus aspectos físico, cognitivo e psíquico, auxilia na compreensão do processo de desgaste profissional que é experenciado pelos trabalhadores. Retomando-se ao pensamento de Wisner (1994), percebe-se que a classificação da carga estabelece relação com o conteúdo da atividade exercida que, para Ferreira e Freire (2001), pode exigir esforço para que o trabalhador se adapte a uma determinada situação de trabalho e, consequentemente, gere desgaste.

Analisando-se o trabalho remoto implementado de forma emergencial, observa-se um cenário de trabalho formal, remunerado, associado ao trabalho doméstico, não remunerado que, durante a pandemia foram intensificados, tendo em vista a falta de limitação geográfica e necessidade de conciliação de tais atividades em um mesmo local. Analisando-se o desgaste do trabalhador, tem-se que tal conjuntura precisa ser examinada como um todo, tendo em vista que o tempo de trabalho doméstico é acrescido ao "tempo do trabalho, dos transportes e da refeição no local de trabalho, ao tempo necessário para as compras, o trabalho de casa e o cuidado das crianças" (WISNER, 1994, p.46). Ademais, considera-se o processo de desgaste como reversível, desde que haja a reposição/compensação da atividade desgastante por momentos de não-trabalho (descanso/lazer) (LAURELL; NORIEGA,1989).

4.4.1 Aspecto físico

O aspecto físico é aquele percebido pelo corpo do trabalhador em virtude do esforço necessário para executar suas atividades. Tal percepção foi modificada com a adequação do

trabalho presencial ao trabalho remoto emergencial, bem como influenciada pelas limitações impostas pela conjuntura pandêmica. E por estar intimamente ligada às condições em que o trabalho era executado, a carga física se encontrava principalmente nas adaptações feitas na casa do trabalhador a fim de viabilizar a execução das atividades laborais no ambiente doméstico, ou na falta das adaptações.

Com a transformação das casas dos servidores em escritórios, na tentativa de achar uma solução rápida, movidos pela crença de que a situação de *home office* seria breve, cadeiras da mesa de jantar foram utilizadas como instrumento de trabalho. A pandemia se estendeu por mais tempo do que o esperado e, em consequência da utilização prolongada de mobiliário inadequado, surgiram incômodos como a lombalgia, ou dor nas costas/coluna.

> *Começou isso (trabalho remoto) em março e em setembro, outubro, eu estava com uma dor na coluna que eu não aguentava mais, porque no início o meu trabalho era na cadeira de cozinha, de varanda. (E14)*
>
> *[...] eu travei da coluna e não conseguia levantar porque eu não estava em cadeira de escritório, estava numa cadeira normal (E9)*
>
> *Cheguei a ter dor no ciático por compressão, uma cadeira não adequada. Dor nas costas, postural. (E6)*
>
> *No início eu tive bastante problema pra me adaptar, porque era uma cadeira muito simples e eu comecei a ficar com problema na coluna lombar, daí eu precisei comprar uma outra cadeira. (E5)*

Procurando resolver a situação e buscar maior conforto, alguns trabalhadores adquiriram móveis e periféricos. Não obstante, o entrevistado 8 relatou ter comprado uma cadeira de escritório, mas, por desinformação ou desconhecimento, adquiriu um mobiliário ergonomicamente inadequado, fazendo com que as dores persistissem.

> *Chegou a dar dor nas costas. Dor nas costas porque ela (cadeira) quebrou, tive que remendar a cadeira, mas não era uma cadeira feita pro meu peso, depois eu vi que não era adequada pro meu peso (E8).*

Além disso, por estarem no ambiente doméstico e sentindo-se mais à vontade, os trabalhadores escolheram posições que julgavam mais confortáveis, no entanto, posturas corporais que não adotariam caso estivessem no seu setor de trabalho.

> *Eu comecei a prestar mais atenção na questão de postura mesmo, uma vez eu notei que eu fiquei torto aqui trabalhando, meio que depois já dava uma dor no ombro. (E13)*

> *Quando tu está no ambiente de trabalho tu não senta toda torta com a perna pra cima. E aí em casa quando tu via, tu estava sentada em cima do pé, tu estava sentada quase de costas. (E10)*

A utilização de mouse e teclado por um longo período pode causar lesões e, para evitar esse tipo de situação, a entrevistada 5 relatou ter investido também em acessórios ergonômicos com a finalidade de proporcionar maior conforto durante a execução das suas atividades.

> *Eu comprei aquele mousepad com descanso pro punho e pro teclado eu também, eu tenho tentado apoiar sempre o pulso. (E5)*

Outro ponto mencionado foi o desconforto causado pela exposição a sons/ruídos, assim como a exposição à iluminação inadequada, podendo causar consequências negativas à saúde dos trabalhadores.

> *Eu moro num bairro assim que os vizinhos são bastante barulhentos, tem vizinho ao lado que tem dois cachorros que lá tem bastante. Eles perturbam bastante. Até agora, eventualmente, eles não tão perturbando, mas eles costumam perturbar. A noite então, é bem difícil. A vizinhança é barulhenta, falam alto. (E6)*

> *Eu moro bem na frente de uma avenida, é horrível, tem barulho de moto o tempo inteiro. A iluminação também não é boa, é uma luz residencial [...] (E5)*

Observa-se que mesmo depois de aproximadamente dois anos de trabalho remoto, alguns trabalhadores relutaram em adequar o ambiente. A explicação se dava diante da incerteza sobre a futura implementação do teletrabalho na universidade que, de acordo com o entrevistado 15, contribuiu para que não investisse em um local que poderia não ser aproveitado, porque o custeio das adaptações estaria a cargo do servidor. Frente às dificuldades vivenciadas, a instituição disponibilizou o empréstimo de mobiliário e equipamentos durante o período de trabalho remoto emergencial. No entanto, a falta de espaço físico foi relatada pela entrevistada 4 como motivo para que as adequações ergonômicas não fossem realizadas. Em ambas as situações, os trabalhadores passaram a conviver com o desgaste físico, decorrentes tanto pela falta de um cômodo que pudesse se adequar ao teletrabalho em suas casas, como pela exposição a mobiliários, equipamentos, sons, iluminação ou temperaturas impróprias.

> *O que eu senti no início era que realmente eu estava sentada num lugar muito desconfortável mesmo. Realmente eu não tinha estrutura. Agora deu uma melhorada, mas se fosse para manter dessa forma definindo que eu iria trabalhar em casa, nesse caso eu teria que mexer em algumas coisas. (E12)*

> *Esses dias estava me doendo as costas, aí eu fui pro sofá, aí agora quando tem muito trabalho durante o dia, que a demanda não é sempre a mesma, as vezes chega mais, as vezes menos, aí dói as costas. Aí eu troco de lugar. (E4)*
>
> *Olha, eu sinto falta do ar-condicionado, sinto falta da climatização do ambiente. (E6)*
>
> *Eu preciso melhorar um pouco a iluminação aqui. Durante a manhã tem um sol aqui a minha esquerda e aí ele acaba afetando um pouco, se fecha a cortina fica muito escuro e preciso da iluminação artificial. Deveria melhorar, a iluminação lá na minha sala na UFPel é melhor. (E6)*

A entrevistada 5 mencionou desconfortos oculares, motivo pelo qual a levou a usar óculos, e dores de cabeça (cefaleia), talvez em virtude do tempo prologando de exposição à tela do computador durante o trabalho remoto. Segundo a servidora, as condições de trabalho que estava habituada na universidade se diferenciavam da sua casa, uma vez que no seu setor trabalhava com dois monitores e em casa contava com um, o que a levava forçar a visão. O entrevistado 2 também alegou ter sentido dores de cabeça devido ao intenso uso das telas e explicou que tal desgaste tenha se dado pelo somatório das atividades laborais e acadêmicas, ambas exercidas em *home office*.

> *Precisei colocar (óculos) durante a pandemia, mas não sei se foi da idade ou de ficar mais tempo no computador [...] Dor de cabeça e também tava com dificuldade pra enxergar pra perto assim, mais é pela questão dos monitores que eu te falei, que a gente trabalha com muita planilha, números pequenininhos, daí realmente senti falta. Porque na universidade eu tinha dois monitores bem grandes assim, então era só tu ampliar e ficava perfeita assim. Mas aqui com um monitor só acabou sendo necessário. (E5)*
>
> *Dor de cabeça, claro, é que aí é difícil tu dizer que é disso. Eu tenho certeza que pode ser pelo aumento de tela, mas, por exemplo, eu passei de abril agora até semana passada com aulas quase todos os dias à noite [...] trabalhou o dia o dia inteiro, chegou de noite, teve mais aula [...] acho que foi do todo, não tem como a gente graduar ou separar isso. (E2)*

As queixas suprarreferidas podem ser explicadas em razão do isolamento social imposto pela situação, o que levou os servidores a realizarem muitas atividades, profissionais e acadêmicas, de forma virtual. Se as reuniões e as aulas no contexto presencial eram oportunidades para que o indivíduo fosse retirado da frente do computador, no trabalho remoto foi motivo para que se mantivesse mais tempo em frente às telas. Além disso, a facilidade de reunir pessoas em plataformas de videoconferência fez com que as reuniões *online* fossem realizadas com maior frequência do que o habitual. De início, tal prática atrapalhava inclusive o rendimento das atividades, adotada não pela necessidade, mas pela praticidade, situação que aos poucos foi sendo ajustada.

> *[...] no início as pessoas acho que não estavam acostumadas assim e daí sempre que precisavam resolver alguma coisa que envolvia mais de um setor, eles queriam fazer reunião online. Só que às vezes não rendia e eram coisas que poderia resolver direto entre duas ou três pessoas, né? Não precisava chamar várias pessoas, daí aos poucos as pessoas foram se conscientizando, né? De que as reuniões online seriam somente pra casos completamente específicos assim, né. E daí aos poucos isso foi reduzindo assim. Mas no início era bem chato porque às vezes pra resolver uma coisa pequena fazia uma reunião com cinco, seis, sete pessoas sem necessidade, mas depois as pessoas foram se dando conta e se adequando. (E5)*
>
> *Por ser online, por eles pensarem assim, não, fulaninho tá na casa dele, tá ali bem acomodado, não tem tanta pressa, vamos fazer reunião, porque a pessoa não precisa vir até aqui. (E7)*

Por outro lado, alguns trabalhadores afirmaram que as dores e os incômodos sentidos no corpo diminuíram durante o trabalho remoto emergencial. Elucidaram que na universidade, com ou sem atividades para realizar, deveriam se manter sentados em frente ao computador, porque era o lugar de trabalho, contribuindo para aumentar o desconforto no corpo dado ao tempo prolongado de determinada posição, o que não acontecia em casa.

> *Eu tinha muito mais dor nas costas, este tipo de coisa, dor nos braços, de ficar muito tempo sentada na frente do computador do que agora. Agora você sai da frente do computador, senta um pouquinho no sofá, volta e assim vai. (E3)*
>
> *Minha cadeira aqui, minha estrutura aqui é melhor que a universidade, eu acho que se eu tivesse lá, já tava com mais dor. [...] As dores que eu sentia antes aqui nas costas porque meu tempo de cadeira e tela na universidade é maior. (E1)*

Ademais, é possível perceber que existe uma tendência de que, para não influenciar negativamente na produtividade do trabalhador, os ambientes de trabalho devam seguir um padrão um tanto quanto inóspito, de maneira que não favoreçam o descanso e o relaxamento durante a jornada. No entanto, a fala do entrevistado 1 demonstra o contrário. Ao transformar a sua casa em ambiente laboral, criou ambientes que permitem associar o trabalho ao conforto e aconchego, motivo pelo qual considera a sua estrutura de *home office* melhor do que a que dispõe na universidade.

> *[...] eu gostaria de continuar tendo qualidade de vida, mas aí também isso muda no momento em que a universidade botar um sofá lá no meu setor, uma poltrona lá do lado da minha cadeira. (E1)*

O tempo gasto com deslocamento assinala outra característica do trabalho remoto, senão a principal, porque reduziu as idas até a universidade. Tal aspecto pode ser visto de forma positiva, pois o tempo economizado com transporte pode ser usado para outras atividades, como, por exemplo, à prática de exercícios físicos, conforme mencionou a entrevistada 5.

> *Tu ganha muito tempo do teu dia, porque tu não precisa te deslocar até o trabalho. [...] Eu tenho feito caminhada à tardinha. Claro, com trabalho presencial eu não conseguiria executar isso. Eu tinha que chegar em casa e organizar tudo pro dia seguinte, né? Então nesse caso a atividade física foi bem bom assim que a gente conseguiu executar alguma coisa que a gente não fazia. (E5)*

> *Só o tempo que a gente perde no trânsito [...] a gente ganha quase que uma hora diária em não precisar se deslocar. (E2)*

Já o entrevistado 11 viu a extinção do tempo despendido em deslocamento de uma forma não tão otimista, pois sentia falta do momento que para ele era saudável, utilizado para organizar a mente.

> *[...] tu não tem aquela função deslocamento da casa pro trabalho que às vezes é bom, aquilo ali, até pra saúde mental, né? (E11)*

O contexto de isolamento social influenciou na rotina de exercícios físicos, assim como nos hábitos alimentares dos trabalhadores. Se por um lado, os entrevistados 2 e 14 relataram que a situação contribuiu para o ganho de peso, por outro, o entrevistado 1 afirmou ter perdido peso, porque se alimentava melhor em casa do que na universidade.

> *A gente acabou ficando mais sedentário, isso aí é inevitável. Ganho de peso. A gente fica mais tempo em casa, na função da pandemia a gente parou a atividade física que a gente fazia. (E2)*

> *No início da pandemia, eu engordei bastante, porque eu comecei a comer a comida da minha filha, massa, feijão e arroz. Eu engordei bastante, mas voltei a emagrecer. Eu cheguei a engordar 6 quilos. Já emagreci, já me habituei, faço o meu bifinho, o meu ovo, uma saladinha. (E14)*

> *[...] minha alimentação é melhor também, eu não como tanta porcaria do que na lancheria da universidade. Eu emagreci. (E1)*

Outros sintomas mencionados pelos trabalhadores têm explicação no que Dejours (2011) entende por traduções somáticas, que são manifestações sentidas no corpo do trabalhador, mas com origem nas emoções. Enquanto o entrevistado 6 reconheceu o estresse como responsável pelos seus desconfortos estomacais, o entrevistado 15 não identificou o que poderia ter causado suas dores de cabeça.

> *Tem outros efeitos físicos no corpo relacionados ao estresse, que é estômago, gastrite, azia, principalmente com relação ao estômago. Meu estômago é um pouco frágil, então ele sente bastante esses abalos emocionais. Ele responde bastante ao estresse. (E6)*

> *Já tenho um problema meio crônico de dor de cabeça. Antes às vezes ela tinha mais justificativa, agora às vezes ela aparece sem nenhum motivo aparente, vamos dizer*

> *assim. Do nada, durmo num dia, quando acordo no outro, acordo com dor de cabeça. (E15)*

O próprio cenário de incertezas, proveniente da situação pandêmica, pode ter influenciado no estado emocional e, consequentemente, levado aos incômodos sentidos no corpo dos trabalhadores.

4.4.2 Aspecto cognitivo

O aspecto cognitivo é tudo aquilo que é exigido do cérebro humano (esforço mental) para a realização de determinada tarefa (WISNER, 1994), sendo que o aspecto mental está intimamente relacionado com o aspecto físico (FERREIRA, 2015). Tal constatação pode ser percebida em um dos principais pontos influenciados pelo trabalho remoto, isto é, o deslocamento. O ato de deslocar-se requer muito mais do que submeter o corpo ao percurso, inclui também funções cognitivas. Dirigir requer habilidades motoras, esforço visual, mas também requer atenção, concentração e tomada de decisão. A maior parte dos entrevistados relata utilizar veículo próprio para o trajeto casa-universidade-casa e, com o trabalho remoto emergencial, toda a logística que envolve o deslocamento até a universidade foi suprimida, total ou parcialmente.

> *Em casa eu posso acordar mais tarde, eu não tenho que me deslocar. (E4)*

> *[...] em casa você levanta de pijama e vai trabalhar, é todo um conforto, só a questão de trânsito mesmo estava me matando antes da pandemia porque eu saia, chegava as 8:00hs no serviço, meio dia eu voltava em casa, pegava minha filha, levava para a escola, da escola eu ia para o serviço, eu quase não almoçava porque esta função toda de trânsito já me tomava mais da metade do meu horário de almoço, a pegava, deixava na escola, voltava para a universidade. Eu saia as 17:30hs, fazia uma hora e meia de almoço, eu saia as 17:30hs, trânsito de novo, volta, vai para a escola, pega na escola, volta para casa, então isto era extremamente cansativo e desgastante e a questão de correr para chegar. Então só em não ter mais isto já é uma benção. (E3)*

Foram relatados aspectos positivos como a economia de tempo, maior conforto e comodidade, além da menor percepção de cansaço. A entrevistada 5 comentou que no trabalho presencial sentia-se mais cansada, devido a necessidade de se deslocar e cumprir a jornada na universidade, restando pouco tempo livre. Com o trabalho remoto conseguiu trabalhar e conciliar as demais atividades, otimizando o seu tempo.

> *No trabalho na universidade acho que o cansaço era maior sim. Porque por exemplo eu só conseguia chegar em casa pra relaxar já era mais de cinco e meia, por exemplo. Daí que eu chegasse, fosse trocar de roupa, comer alguma coisa. Eu reduzia o horário de almoço pra poder ganhar mais tempo, mas isso era bem*

> *cansativo também. Não sei, eu acho que no final do dia com certeza cansa mais o trabalho presencial. (E5)*

Houve também menor esforço no tocante ao planejamento das rotinas do trabalhador, tanto na escolha do melhor trajeto para evitar engarrafamento como na vestimenta que usariam. Como não seriam vistos, optaram por vestir algo confortável, não havendo mais a necessidade de pensar em qual roupa colocar, exceto nos dias em que tivessem reunião *online*.

> *Eu acho que a principal rotina que foi afetada com o teletrabalho foi assim, o deslocamento, O deslocamento e o planejamento do meu dia seguinte, vamos dizer assim. Organizar a minha vida no outro dia, sabe? Ter que trabalhar e ai meio-dia, aquela coisa toda pra ti voltar em casa, almoçar, toda essa estrutura aí, ela desapareceu. Porque hoje eu acordo, levanto, ligo o meu note, faço um café, sento, abro o meu processo e deu, né? Então ficou muito mais rápido o meu dia a dia. Não preciso mais estruturar. (E1)*

> *A gente não precisa de uma programação maior como era pra quando estava no presencial. (E10)*

> *Tu tá em casa, tu pode tá trabalhando, se tu não tem reunião, tu tá de camiseta, tá mais a vontade, tu não precisa te arrumar, trocar de roupa toda hora. (E5)*

Se, por um lado, houve menor exigência cognitiva, por outro, a conciliação de atividades profissionais, domésticas e familiares desafiou os trabalhadores. A possibilidade de combinar vários papéis exercidos pelo indivíduo é vista como um diferencial do teletrabalho que, quando possível de ser gerenciado, traz equilíbrio e satisfação ao trabalhador.

> *Agora eu tenho mais tempo de fazer coisas em casa, agora eu almoço em casa, eu tô trabalhando, eu vou ali, estendo roupa, lavo roupa, tem mais tempo pra casa até porque quando não tem um volume grande de trabalho como eu te disse, a gente vai fazendo outras coisas. Se você está lá tem que ficar sentado lá e não tem, tem que cumprir horário, em casa não. (E4)*

> *A vantagem de trabalhar em casa é que tu acorda, toma um café, tu trabalha, terminou o trabalho, vai almoçar, vai resolver alguma coisa, vai numa venda, lava uma louça, estende alguma roupa, depois tu volta pra trabalhar. (E11)*

No entanto, a possibilidade de conciliar atividades nem sempre é vivida de maneira equilibrada. Com a inexistência de fronteiras espaciais e temporais agravadas pela conjuntura pandêmica, os trabalhadores assumiram o desempenho de múltiplas funções. Cada indivíduo criou expectativas com relação aos diversos papéis que necessitava executar e, bastava uma das expectativas não se concretizar para que fosse desencadeadas situações de conflito.

> *[...] tu tá trabalhando, ai daqui a pouco tem que fazer o almoço. Nós não temos uma empregada, tem que fazer o almoço, tem que lavar louça, tem que dar conta de lavar roupa, tem que estender a roupa, recolhe roupa. Enfim, são "n" são rotinas*

> *domésticas misturadas com o trabalho, com atenção pras crianças. Difícil gerenciar isso. É bem difícil gerenciar isso. (E6)*
>
> *[...] claro que em casa e principalmente na pandemia você não tem ajuda de nada, passa a ser trabalhadora, dona de casa, cozinheira, lavadeira, tudo, então você tem que tentar conciliar serviços. (E3)*
>
> *Às vezes eu estou em uma reunião como nós estamos aqui, mas ficamos com a tela desligada e eu estou com roupa por cima da minha cama, estou dobrando e estou escutando. Eu já fiz cursos assim. (E14)*

Embora as situações de conflito tenham sido vivenciadas de maneira geral pelos entrevistados, foram predominantes entre as participantes do sexo feminino, devido aos resquícios de uma sociedade patriarcal que ainda atribui à mulher os cuidados com a casa e com os filhos. A entrevistada 10 expôs que todos os colegas conhecem os filhos uns dos outros, pois era comum estar em uma reunião, por exemplo, e ser interrompida pelo filho solicitando auxílio em alguma atividade escolar, tendo em vista que tal situação também era nova para as crianças que precisaram se adaptar às aulas remotas.

> *Foi uma bomba na minha rotina [...] tu conseguir adaptar a tua rotina com a do teu filho, com escola, com aula online a do teu esposo que também está fazendo home office. É realmente difícil porque tu perde os horários, tu perde muitas vezes, tu tem que fazer alguma coisa dentro do teu horário que eu não deveria estar fazendo, tipo eu estou aqui trabalhando eu tenho que largar pra sair pra atender o meu filho que está numa prova online. (E10)*
>
> *O que acabou ficando mais difícil foi porque acumulou a questão das crianças estarem com aula, assistindo aula de forma online também. Elas precisavam dessa atenção quando eu não podia dar essa atenção pra elas. [...] Além de ser servidora pública tinha que ser professora coisa que não sou. (E7)*
>
> *Todo mundo conhece os filhos ali na nossa coordenação. [...] E todo mundo já passou por isso, né? Estar no meio de uma reunião e um filho interrompendo. (E10)*

Para alguns entrevistados, as interrupções na universidade eram mais frequentes e influenciavam mais na concentração. Habitualmente o telefone tocava e, diferente do contato via *whatsapp* que se tornou o meio de comunicação prevalente durante o trabalho remoto, não existia a possibilidade de responder assim que a tarefa fosse concluída, era necessário resolver em tempo real, deixando as demais demandas em espera. Com a implantação do trabalho remoto emergencial, as chamadas telefônicas foram direcionadas para a chefia de cada unidade, o que facilitou as intervenções neste sentido. Além disso, era comum que adentrassem às salas sem nenhum tipo de agendamento, atrapalhando o fluxo do trabalho.

> *Certamente aqui (na universidade) as interrupções são muito frequentes pelo acesso [...] simplesmente as pessoas entram [...] vive apagando incêndio e hora de tocar o nosso processo [...] a gente acaba deixando pra depois. (E8)*

> *Olha eu acho que acaba que rende mais assim porque quando a gente está presencial acontece que tu tá fazendo uma coisa e daqui a pouco o telefone toca, chega alguém na sala. Essas intervenções assim são maiores, né? Ou às vezes tu tá trocando uma ideia com o colega -esse ponto pode ser positivo ou pode ser negativo, né? - Em alguns casos acaba que a gente troca ideia e atrapalha o serviço que a gente tá executando naquele momento assim, mas em outros casos a gente sente falta dessa possibilidade de trocar ideias. (E5)*

> *O que foi bom é que o telefone não toca. Nós temos um ramal só que direciona para nossa chefe. Daí ela atende e nos passa as demandas. (E12)*

> *[...] o famoso pé na porta, né? Não bate, entra, não pergunta se tu tem uma demanda pra terminar em cinco minutos ou uma análise [...] muitas vezes sem marcar reunião, sem nada, entra na tua sala e quer resolver e às vezes isso vai a manhã, vai uma hora, a tarde inteira. Então, os fluxos de trabalho às vezes eram muito interrompidos por causa disso. E de casa ok, a gente também tem as interrupções familiares. [...] mas o fluxo de trabalho em casa rendeu muito mais porque tu não tinha essas interrupções diárias. (E2)*

Comparando-se as interrupções em ambos os contextos, a entrevistada 10 ressaltou ainda que conseguia manter a concentração quando estava em *home office*, por ser mais fácil pedir a sua filha que permanecesse em silêncio do que manter o foco no trabalho com o telefone tocando, colegas entrando na sala e demandando atenção.

> *Em casa é o filho que muitas vezes atrapalha na hora que tu quer concentrar, na universidade a gente tem o telefone, a gente tem os próprios colegas ou então as pessoas que entram. Entre e conseguir pedir pro filho não te atrapalhar e pedir para o telefone não te atrapalhar, o filho é bem mais fácil de controlar. Então se eu tenho uma demanda que eu necessito de concentração, eu consigo me ajustar, eu consigo concentrar melhor em casa. (E10)*

A entrevistada 3 explicou que a situação melhorou quando a filha retornou às aulas presenciais, corroborando para o entendimento de que a experiência de teletrabalho fora da conjuntura pandêmica seria vivenciada de maneira distinta do trabalho remoto emergencial pois, com os filhos na escola, as intervenções seriam menores. Complementou explicando que ainda assim considerava o ambiente de teletrabalho mais sossegado que o ambiente presencial.

> *Minha filha: "Ô mãe, ô mãe", o tempo todo, mas aprendemos a lidar e ela também na aula remota então ela sentia alguma dúvida de alguma coisa e eu estava por perto para ajudar, mas é aquela mesma coisa que você estar no ambiente presencial, te interrompem o tempo todo, sempre tem alguém chegando e perguntando alguma coisa, o colega gritando do outro lado, eu digo que às vezes tira mais atenção até do que em casa, em casa é um sossego, mas claro, eu tenho uma criança, é toda hora: "Ô mãe pra cá, ô mãe pra lá." Agora ela está na aula presencial e está mais tranquilo. (E3)*

No entanto, as opiniões divergiram, porque alguns relataram simplesmente que não conseguiam ter a mesma concentração fora do ambiente institucional. Para outros, o aspecto

crítico na quebra de concentração foi a conciliação do trabalho e o suporte aos filhos. Houve o fracionamento das atividades, parceladas conforme a possibilidade de execução. Com isso, essa quebra e retomada do foco na realização de uma determinada tarefa demandava tempo e tais interrupções podiam levar a episódios de retrabalho, considerando o esforço cognitivo necessário na retomada da tarefa. Em face disso e na tentativa de buscar equilíbrio, administrando o tempo diante das exigências de ambos os papéis, o trabalhador deparou-se com a frustração de não conseguir desempenhar todas as atividades da maneira desejada e, com isso, desencadeou sentimentos como o estresse e a angústia.

> *Em casa tu não fica tão focado como no trabalho, às vezes qualquer coisinha já é um motivo pra te tirar tua atenção. (E11)*
>
> *Já aconteceu em um estresse, me trancar no quarto. "Filha, para de entrar aqui." Principalmente quando estava 100% online. "Para de entrar aqui, a mãe tem que se concentrar." (E14)*
>
> *Ele (filho mais velho) tava na aula e qualquer obstáculo que aparecia, ao invés de solicitar ajuda da professora, ele pedia pra nós, a gente vinha e orientava ele. Foi bem dramático e estressante. [...] com certeza tinha uma quebra na concentração, com certeza tinha um prejuízo. Ao voltar pro trabalho levava algum tempo pra conseguir focar de novo. (E6)*
>
> *Porque não tem como trabalhar com duas crianças. Não tem. É impossível. Não dá. E eu acabei fazendo, assim, retrabalho muitas vezes. Porque eu estou aqui, fazendo uma coisa superimportante, daqui a pouco eu saio, olho para o lado, volto e digo "onde que eu parei?" Tem que ler tudo de novo. No início eu fazia uns erros de iniciante. A pessoa entrou hoje no setor, cometeu o mesmo erro que eu cometi depois de cinco anos de trabalho. Não dá. Não dá para trabalhar com duas crianças por perto. É impossível. (E12)*
>
> *Não tem como eu dizer "olha, eu trabalhei quatro horas aqui, das oito às doze." Não existe isso. Existe tu abrir ali, qual é a demanda que tem aqui? Vou fazer. Vou levar a criança ao banheiro, vou fazer o lanche dele. É misturado, por isso que eu te disse, isso foi que me angustiou eu pessoalmente não sabia muito lidar com isso [...] (E9)*

A sensação de que a vida pessoal e a vida profissional se misturaram foi perceptível, pois não houve mudança de cenário, fator que dificultou também a imposição de limites temporais. A falta de limites espaciais contribuiu para que os profissionais perdessem o discernimento da quantidade de horas trabalhadas. Sentiam que o trabalho passou a ser onipresente, pois as demandas podiam chegar a qualquer momento. Com isso, os servidores não se desconectavam da sua atividade profissional, interferindo no seu tempo de descanso e lazer.

> *Tudo se mistura muito [...] uma hora tu tá trabalhando, outra hora tu tá fazendo tuas coisas pessoais, daqui a pouco tu tá trabalhando de novo e assim vai o dia até a noite, digamos assim, até dez horas da noite, já aconteceu. (E11)*

> *A parte de ter que, como eu falei, misturar funções em somente uma pessoa em um único momento, então era trabalhar junto, ser dona de casa e ser mãe junto. Não era em um horário específico, era em 100% do tempo. (E14)*
>
> *Você perde um pouco a noção do horário quando está em casa, porque o computador está ali e, em qualquer horário, você chega e faz alguma coisa. Antes das 8h, meio-dia, depois das 18h, em qualquer horário. (E12)*
>
> *Eu sempre fiz assim, às oito horas da UFPEL eu era da UFPEL ali, das oito ao meio-dia, das catorze às dezoito eu era UFPEL. Mas meio-dia eu acabava sendo UFPEL e de noite eu acabava sendo UFPEL também. (E7)*

Uma das dificuldades encontradas para manter a concentração foi a necessidade de associar o ambiente doméstico ao trabalho. Para a entrevistada 7, não fazia sentido estar em casa e trabalhando, pois, sempre vinculou o lar ao tempo livre. Para a entrevista 10, difícil era explicar aos filhos, porque para eles a mãe saía para o trabalho e quando retornava para a casa estava à disposição deles. No entanto, foi preciso conviver com o fato de estar em casa e não estar disponível (COSTA, 2007), lidando com o conflito de papéis (FARIA, 2020; FERREIRA, 2020; SANTOS, 2021; SILVA, 2022) e procurando alternativas para amenizar as interferências do ambiente doméstico sem interferir no desempenho.

> *Se estás em casa tu está fazendo o quê? Estás tomando chimarrão, tu está sentado na rua, tu está lavando uma roupa, tu está organizando a casa. Isso era o que eu fazia antes da pandemia. Quando eu estava em casa, estava curtindo as minhas filhas e num passe de mágica, assim, na virada de chave, na sexta-feira nós estávamos comemorando o dia da mulher lá embaixo das árvores, com a palestra, chama o pró-reitor, a partir de segunda, todo mundo trabalhando de casa. (E7)*
>
> *A pessoa vê a mãe trabalhando o dia inteiro fora de casa. Quando a mãe está em casa, o que ele vai pensar? A mamãe está em casa. Mesmo que eu diga "mamãe está em casa, mas está trabalhando". "Como assim a mamãe está em casa e está trabalhando? A mamãe nunca trabalha em casa. O que é trabalhar em casa?" Eles não sabem, não entendem isso. Acaba que eu não consigo trabalhar, eles ficam brigando, brigando, e daí eles entram num grau de agitação horrível. Então a melhor coisa a fazer é parar de trabalhar, dar uma atenção, sai, faz alguma coisa. Depois volta, faz o trabalho. Não deu para fazer, ok, à noite nós resolvemos. Nós fazemos à noite, porque senão eu fico estressada, eles ficam estressados, o trabalho não rende. Não dá. Tem que levar na boa, tem que fazer com calma, na leveza, senão nada vai para frente. (E12)*

Além das distrações do ambiente que fizeram com que o trabalhador empregasse maior esforço cognitivo para manter o foco, tal situação foi agravada por quem não tinha estrutura física adequada para o trabalho remoto. O entrevistado 11 comentou que demandava maior tempo para realizar a mesma atividade que fazia na universidade, porque não tinha o monitor extra, fato que, consequentemente, refletiu na produtividade. Mesmo que tivesse mais agilidade devido à prática, os movimentos necessários para a realização de uma mesma atividade aumentaram e, com isso, o esforço cognitivo.

> *Como em casa não tenho as duas telas [...] então tudo que eu tinha que fazer, anotar no sistema, eu anotava a mão pra depois passar pro sistema, então eu acabava demorando mais, mas agora já peguei mais agilidade. Ou fechar e abrir tela, se tornava um pouco mais lento. Então no presencial ia mais rápido, digamos assim. Pela estrutura que eu tenho lá. (E11)*

Quanto maior o esforço mental, maior a sensação de cansaço. Nesse ínterim, Martins et. al. (2020) explica que a produtividade continua sendo cobrada, apesar do panorama pandêmico. Para tanto, viver em um ambiente onde é preciso conciliar trabalho, família, atividades domésticas, lazer, driblar as distrações, manter o confinamento, digerir as informações referentes ao panorama pandêmico, lidar com as incertezas que envolvem este cenário e, em meio a tudo isso, assegurar a produtividade, pode levar o trabalhador à exaustão.

> *As vezes até uma sensação de cansaço que não se justifica pelo trabalho. Não sei se pela situação que tá, de que não finaliza nunca, a gente entrou nessa etapa há dois anos e não termina. Então acho que um pouco é até isso. Sensação de estar cansado mas talvez da questão da pandemia né, de noticiários, eu até parei de assistir, se ficasse assistindo direto ali estaria até internado talvez., porque não dá, não tem como acompanhar, é muita informação. (E15)*

> *Então, em função dessa demanda a gente acaba também absorvendo isso dando, dando cem, cento e vinte por cento, isso cobra o preço: teu desgaste mental. Chega em casa às seis da tarde, chega que praticamente só tem vontade de dormir, na verdade. (E8)*

Outro aspecto que contribuiu para maior percepção de cansaço foi o fato de que os intervalos e as pausas nas atividades laborais deixaram de ser feitos com intencionalidade e passaram a ser utilizados para a realização de outras demandas do ambiente, como as tarefas domésticas, levando a um extenso período de estímulo cerebral. Tais incumbências, embora não referidas à atividade profissional remunerada, também são consideradas trabalho e requerem descanso. Para a entrevistada 14, o intervalo na universidade era utilizado para se desconectar, distrair e descansar, mas em casa não tinha este hábito.

> *[...] era o momento em que eu almoçava e ia para a rua. Eu encontrava com colegas de outros setores no solzinho, papeando, sentava no chão. Isso eu não faço mais. Eu não sou uma pessoa que deita na cama para descansar. Eu estou com o computador ligado e sempre fazendo alguma coisa. Eu vou descansar à noite, 18h, 19h, desligo tudo. (E14)*

Ademais, a comunicação da forma como se estabeleceu no trabalho remoto emergencial requer maior atenção do trabalhador para que a mensagem seja repassada e interpretada de forma correta. Tanto nas comunicações via *whatsapp* como em

videoconferências, a perda ou atenuação de elementos gestuais e expressões faciais dificultam essa troca. Além disso, em reuniões online são comuns atrasos nas falas devido a problemas com a internet, fatores que implicam maior esforço cognitivo do trabalhador.

4.4.3 Aspecto psíquico

A carga psíquica é o aspecto central da carga de trabalho, interferindo diretamente na percepção da carga global (DEJOURS, 2011). O aspecto psíquico está relacionado aos sentimentos vivenciados pelo trabalhador na situação de trabalho (FERREIRA, 2011a). Logo, sentimentos e emoções podem provocar consequências ao organismo dos trabalhadores, sobretudo se desagradáveis.

Wisner (1994) explica que a carga psíquica pode se manifestar pelos níveis de conflito entre o trabalhador e a realidade laboral. E, na tentativa de adequarem-se à situação inesperada de trabalho remoto, inúmeros foram os sentimentos experimentados pelos servidores da PRA/UFPel. A entrevistada 9 falou sobre o seu conflito interno diante da situação de trabalho imposta:

> *Gente do céu, passei três meses sem reação, como se eu tivesse de férias. Porque eu tinha a sensação que aquilo ia passar. Ia passar. Ia passar. Até assim, sabe quando tu levanta e se tu está de pijama tu fica de pijama, tu abre teu computador de pijama e tu fica trabalhando. Aí depois eu: não peraí, não vai passar, aí eu reagi. (E9)*

A sensação de negação acompanhada da crença de que tal situação iria passar logo, deixava a entrevistada supracitada sem reação e, com isso, a levava a um sentimento penoso, ou melhor, a frustração.

> *[...] chegava no final do dia me sentia meio frustrada porque eu não tinha me dedicado como eu gostaria me dedicar pro trabalho. (E9)*

Segundo Oliveira e Tourinho (2020), quando o trabalhador é submetido a situações que geram irritabilidade, amedrontamento e desestímulo a expectativas por ele traçadas, acarreta em frustrações e, consequentemente nos impactos psicológicos como: cansaço extremo, ansiedade e desmotivação. Em vista do exposto, o entrevistado 6 reconheceu que a queda do desempenho influenciou diretamente na sua percepção de estresse, afetando a sua saúde mental.

> *[...] a gente precisa trabalhar, a gente precisa de uma atividade. E isso tá diretamente ligado ao senso de utilidade, de ser útil, né? Nós temos uma necessidade de se sentir útil. E isso afeta a saúde mental, principalmente. Então*

> *quando a gente está com um bom desempenho no trabalho, isso dá um contentamento, dá uma sensação boa. Esse contentamento de viver essa experiência de ser útil, de servir, de oferecer o nosso melhor. Isso aí, como eu disse, afeta diretamente a saúde mental. Então, quando eu não consigo entregar, quando eu não consigo oferecer o meu melhor, quando eu me sinto menos útil, desempenhando com menos eficiência as minhas atividades, isso afeta a minha saúde, principalmente mental. Isso irrita, aumenta meu nível de estresse. Dá um pico de estresse. E afeta os relacionamentos interpessoais, com a minha esposa, com a minha família. A esposa se queixa que eu ando bastante estressado e um dos principais motivos é essa queda de desempenho, tem me abalado bastante. Então eu penso que isso, essas crises enxaqueca tem um "q" disso também. (E6)*

A percepção de estresse também tem sido influenciada pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Além da execução do trabalho em si, era preciso gerenciar as demandas que chegavam a todo o momento e de forma instantânea. Durães, Bridi e Dutra (2021) explicam que o trabalho passa a invadir o tempo de repouso. Com isso, há maior dificuldade de desconexão do trabalho, implicando no tempo de lazer (KALED, 2020; FERREIRA; AGUILERA, 2021; ALMEIDA; SOUZA; FERREIRA, 2022). Tal fato contribuiu para o aumento da carga psíquica na medida em que permitiu acesso contínuo do trabalhador ao trabalho, inclusive em horários de descanso.

> *Eu não gosto muito de ficar no celular e tem muita coisa que vinha por aqui (apontou para o celular) e isso sim, as vezes me trazia um pouco de estresse assim, porque eu tinha que tá toda hora ali, respondendo ali, isso me tomava tempo. [...] acho que de uma forma geral tem que fazer o teu horário e fora daquilo ali tem que tentar desligar. (E13)*

> *A gente tem nove grupos de WhatsApp fixo. (E2)*

O entrevistado 6 disse que foi acometido pelos sentimentos de ansiedade e angústia por efeito da insatisfação referente ao seu desempenho. Para Wisner (1994), a angústia surge quando o trabalhador não consegue atender as exigências das atividades, em virtude de contradições existentes entre o indivíduo e a organização do trabalho.

> *A ansiedade é marcante. Essa ansiedade de desempenho aí é bem impactante [...] isso vira uma angústia mesmo. Tu não tá conseguindo desempenhar as tuas funções com normalidade, justamente porque se misturou o trabalho com as rotinas de casa. A gente trouxe o trabalho pro ambiente doméstico, o trabalho profissional pro ambiente doméstico. E aí ficou meio bagunçado isso. (E6)*

> *[...] tem crescido essa angústia de não tá conseguindo desenvolver, então tem momentos que eu vejo que eu tô mais focado, que eu consegui uma concentração melhor e eu vou tocando sem parar, justamente pra tentar compensar. (E6)*

A ansiedade também foi vivenciada pela entrevistada 14. No entanto, tal emoção se deu pela necessidade de conciliar a atividade profissional com o suporte às atividades

escolares remotas da filha, bem como pelas despesas para adequar o ambiente e que não estavam previstas no orçamento.

> *O acúmulo inicial de estar em casa, vendo que a minha filha precisava do meu apoio, tendo que fazer gastos para minha casa, como a minha sala que depois eu acabei mudando, porque estava na mesa de cozinha, você quer arrumar a sua casa, tu tá ali dentro, eu acabei gastando mais, como o próprio fato de ter que arrumar o escritório, então me deu uma certa ansiedade. (E14)*

Devido a imprevisibilidade do panorama em que o trabalho remoto emergencial foi colocado em prática, outro sentimento que acabou se fazendo presente na rotina dos trabalhadores foi a incerteza.

> *Para mim, ir para o trabalho sempre foi um descanso, porque eu saía da agitação da casa e ia para o trabalho onde eu conseguia relaxar por pelo menos umas seis horas. Eu adoro fazer o que eu fazer o que eu faço, então ir para o trabalho, naquele ambiente, era muito bom. Nós conversávamos, ficávamos de boa, tomávamos um mate. Fazia o meu trabalho, voltava para casa. E agora eu fico pensando "vou ter que voltar a trabalhar. Será que vamos conseguir nos adaptar de novo?" (E12)*

> *No início era tudo diferente, tudo incerto e a gente não sabia quando ia voltar, o que ia acontecer. (E4)*

A incerteza também esteve presente no julgamento dos trabalhadores sobre quais adaptações seriam necessárias para o ambiente, levando-os a adequar apenas o imprescindível, de acordo com o orçamento de cada um. Afinal, poderiam estar investindo em um espaço que, passada a situação pandêmica e com o retorno do trabalho presencial, poderia não ser mais utilizado.

> *Não adianta eu fazer um alto investimento sem saber o que vai vir daqui um mês ou dois, né? Daqui a pouco ah não até volta agora todo mundo presencial e eu fiz um investimento pra ter mais conforto pra trabalhar podia ter de repente, ó, até comprar uma cadeira melhor, né, a cadeira mais avançada, mais confortável, mas de repente volta a trabalhar presencial e, né, e aí eu vou ficar com essa estação de trabalho, ela vai terminar ficando pra uso eventual. Essa incerteza não permite que se tenha essa programação a longo prazo. (E15)*

Tal situação se tornou conflituosa na medida em que, em virtude do contexto pandêmico, tornou-se inviável uma programação a médio e longo prazo, mas as obrigações tinham que ser cumpridas no prazo estabelecido para a entrega das atividades laborais. A percepção de desgaste causada pela incerteza vivenciada em nível mundial foi ampliada pela pressão psíquica para a efetivação das atividades que demandavam o cumprimento de prazos.

> *[...] o próprio prazo para fazer uma entrega de determinada coisa assim, bota um prazo, tem que entregar naquele dia. Isso já meio que te dá uma massacrada, né? (E8)*

Apesar de os trabalhadores não precisarem mais se deslocar com frequência para a universidade, quando precisavam estar presentes no ambiente laboral sentiam a sensação de abandono, por terem em mente a imagem da instituição antes da pandemia, isto é, em pleno funcionamento. Além de influenciar na saúde e no desempenho do trabalhador, o sentimento de vazio e solidão pode ter interferido na sensação de pertencimento à instituição.

> *Sentimento que eu tenho quando chego na universidade lá, é quase de um abandono, se comparar, porque fica na mente aquela visão do campus em funcionamento, da universidade em funcionamento. Aquela quantidade de alunos, aquele movimento, os corredores cheios, né? Sala, o ônibus chegando, saindo lotado de aluno, aquele movimento e aí de repente tem essa visão de chegar no campus, do tamanho que é o campus lá, e andar, caminhar pelo meio da rua sem problema nenhum, entrar numa ponta, sair na outra, não encontrar ninguém. Então eu acho que isso afeta, até quem tá trabalhando presencial, pelo menos no meu caso, afeta porque dá uma sensação estranha aqui de abandono, de alguma coisa assim. (E15)*

> *[...] a gente vai lá, parece "The WalkingDead", no início parecia que tinha sido o ataque zumbi lá, porque estava muito vazio tudo, ainda está. (E10)*

Os habituados a interagir presencialmente com os colegas no ambiente de trabalho, precisaram aprender a conviver de maneira virtual e essa mudança de comportamento pode ter causado danos à saúde mental dos trabalhadores. O entrevistado 1 revelou ter sentido uma solidão drástica, embora acredite que tenha se adaptado bem ao trabalho remoto. Os entrevistados 5 e 11 também demonstraram sentir falta da interação social.

> *Eu acho que falta mais essa parte de social, de interagir com as pessoas, né? Em casa a gente é muito sozinho. (E11)*

> *A gente sente falta porque ficando só em casa também eu acho que não é muito bom pro emocional. (E5)*

Como forma de amenizar a sensação de solidão, alguns entrevistados optararam por tornarem-se tutores de animais de estimação.

> *Até um gatinho eu resolvi ter, um bichinho, as pessoas resolveram ter nessa época. Eu peguei um gatinho. (E14)*

> *Hoje eu até tenho gato, tenho cachorro. O dia que eu saio pra trabalhar eles ficam tristes, acho que eles estranham que eu não tô em casa. (E15)*

E, além da solidão, o trabalho remoto emergencial trouxe a sensação de aprisionamento. O entrevistado 1 comentou que a ideia de teletrabalho era normalmente associada à liberdade, mas, quando colocada em prática, o sentimento foi inverso. O entrevistado 8 corroborou:

> *Então, embora tu tenha uma rotina antes, anterior a pandemia, de circular muito pra buscar e trazer o pessoal em casa, por outro lado o confinamento também te dá uma massacrada porque parece que tu está preso dentro de casa, acaba preso dentro de casa, é a sensação que eu tinha. (E8)*

O desânimo também surgiu como consequência do isolamento social. Para o entrevistado 1, a experiência de trabalho remoto seria diferente caso tivesse acontecido fora do contexto pandêmico, demonstrando que o confinamento imposto pela pandemia seria o principal responsável por desencadear essa emoção.

> *Eu não tinha esse desânimo, a pandemia trouxe desânimo. Eu acordo, mas eu não tenho um motivo pra acordar. Não é a coisa melhor do mundo. Vou acordar para levar meu cachorro lá embaixo e fazer quatro processos. Diferente de acordar, colocar aquela camisa que eu gosto [...] eu acho que talvez não seja o trabalho remoto, trabalho remoto em condições normais seria maravilhoso. (E1)*

As sensações de cansaço e exaustão mental foram características comuns do trabalho remoto emergencial. Conciliar o cuidado com os filhos juntamente com as atividades domésticas e profissionais em um mesmo ambiente e, acima de tudo, lidar com as mudanças na forma de comunicação impactou diretamente a relação do trabalhador com a situação de trabalho. Na nova rotina, as reuniões passaram a ser realizadas *online,* as demandas de trabalho chegavam de forma instantânea por meio do *whatsapp* e, juntamente com maior exposição às telas, surgindo a dificuldade de desligamento das atividades laborais. O trabalho se tornou onipresente.

> *100% cansada. Não é por causa do trabalho remoto. Quer dizer, em parte não é, porque trabalho remoto com duas crianças em casa não é trabalho remoto. (E12)*

> *Eu digo, é um cansaço assim... cansaço mesmo, porque na verdade eu acabei levando a UFPel pra dentro de casa, não tinha como ser diferente. (E7)*

Alterações no humor e o aumento da irritabilidade também foram constatados, assim como a sensação de sufocamento devido à complexidade da nova conjuntura.

> *O humor, ele alterou bastante. Então, fiquei mais estressado, mais irritado com qualquer coisa. Uma agitação maior. Eu percebi assim pelo menos. (E8)*

> *Cheguei a me sentir até sufocado, com muitas demandas, cheguei a levar isso pra chefia, que eu tava enfrentando dificuldades. (E6)*

Comportamentos como irritabilidade, aborrecimento, perda de motivação, fadiga, depressão, rigidez e inflexibilidade tornam os trabalhadores suscetíveis ao desenvolvimento da síndrome de *Burnout*, também conhecida como síndrome do esgotamento profissional (VALIO, 2018). O estresse vivenciado na rotina de trabalho é a causa primordial para o desenvolvimento desta síndrome, por ser um distúrbio psíquico proveniente de tensão emocional e/ou física, causado pelas condições de trabalho desgastantes, afetando tanto a vida profissional quanto pessoal (VALIO, 2018; CARVALHO, 2019). Seja pela infraestrutura inadequada, por interferências familiares no ambiente de trabalho ou pela dificuldade em se desligar da atividade laboral, fato é que a imposição do teletrabalho colocou os teletrabalhadores diante de uma nova rotina de trabalho que, por vezes, pode ter potencializado a exposição a agentes estressores, facilitando o adoecimento.

Além de se manifestarem por meio do aparelho mental, as contradições provenientes da relação entre o trabalhador e a situação de trabalho podem se manifestar por meio de sintomas físicos (WISNER, 1994). O impacto psicológico de sentimentos negativos pode desencadear enfermidades psicossomáticas. Dejours (2011) denomina a aparição destes sintomas físicos de somatização, que é quando a atividade não permite a descarga da energia pulsional, retendo-a no aparelho psíquico, causando tensão e transbordando para o corpo do indivíduo, como é possível observar nos relatos abaixo:

> *Várias crises de enxaqueca, aí eu associava ao estresse, né? Penso que é associado ao estresse de viver essas dificuldades que eu relatei, de não tá conseguindo dar conta e muitas situações aparecendo pra resolver, tudo junto assim. (E6)*

> *O que eu tive foi a questão de passar a ter hipertensão, que eu não tinha. Fiz tudo que foi exame, não tem nada clínico, digamos assim. Então, o próprio médico, o cardiologista que me atendeu, disse que a única explicação é a questão psicológica dessa mudança, né? Então hoje eu tenho que tomar diariamente medicamento pra pressão, coisa que eu não utilizava, até então não tinha problema nenhum, os meus índices de exame de sangue lá continuam todos bem. (E15)*

Entretanto, emoções positivas também foram evidenciadas. A entrevistada 5 expôs a melhora na produtividade. Por sua vez, a entrevistada 14 mencionou que era muito mais estressada no trabalho presencial e acreditava que a possibilidade de trabalhar em casa lhe traria mais tranquilidade e maior qualidade de vida, além de possibilitar que convivesse e participasse mais das rotinas da filha.

> *A produtividade eu acho que melhorou. Acho que melhorou sim. Porque como a concentração e a dedicação é maior, tu consegue fazer mais coisas assim, um volume maior assim. Então, eu acho que o trabalho remoto melhorou, eu consegui tocar vários projetos que eu tinha ideia de fazer, mas que presencialmente não surgia a possibilidade. (E5)*

> *Eu notei que a minha qualidade de vida mudou bastante e eu acho que eu era muito mais estressada, corria muito mais, eu tinha um ciclo de amizade maior do que tenho hoje, mas o que eu ganhei, eu acho que é bem mais, é tranquilidade. Eu estava sempre correndo, sempre com aquela cara de estressada, pesada e tudo o mais e não podendo participar da vida da minha filha. [...] eu consegui cuidar melhor da minha filha, eu participei de uma coisa dela que eu não participava. O que acontece? Você trabalha demais, faz muita coisa, quando eu chegava em casa com ela, estávamos cansadas, ligávamos a televisão, brincávamos e não sei o quê, nós não estudávamos juntas. (E14)*

A melhora na qualidade de vida também foi um aspecto do trabalho remoto destacado pela entrevistada 7, no entanto, observou que da maneira como foi implementado não era compatível com a função de liderança, principalmente para quem precisava conciliar o ambiente com filhos, pois exigia um ambiente de trabalho propício para a execução de demandas mais complexas. Por outro lado, o entrevistado 6 reconheceu que a experiência vivenciada no trabalho remoto emergencial fez com que se reaproximasse dos filhos, podendo acompanhar de perto o desenvolvimento e participar dos bons momentos, uma oportunidade que não teria se estivesse em trabalho presencial.

> *Embora seja difícil se encontrar com os filhos no meio disso tudo, foi também mais saudável estar próximo dos filhos. Acompanhar o desenvolvimento deles, principalmente do bebê. Se a gente estivesse trabalhando presencialmente a gente não ia acompanhar da forma como a gente acompanhou assim, diariamente, o desenvolvimento dele, a educação e tudo mais. Isso eu vi como um benefício assim pra família, esse contato familiar, essa vivência diária foi um benefício pra família, mas agora pra exercício da profissão foi mais difícil, mais difícil do que eu imaginava. (E6)*

Nessa direção, as dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores na situação de trabalho remoto emergencial podem encaminhá-los a vivências de prazer ou de sofrimento. Um dos modos de preservar a estrutura psíquica do trabalhador e conduzi-lo a uma experiência de trabalho para ser fonte de saúde é o reconhecimento, pois possibilita que o trabalhador encontre sentido ao sofrimento por ele vivenciado (MENDES, 2007). O reconhecimento é mediador entre os conflitos oriundos do trabalho real e o trabalhador, sendo capaz de transformar o sofrimento patogênico em sofrimento criativo ou prazer (DEJOURS, 2004). Tal relação é possível de ser observada no relato abaixo, pois fica evidente que o prazer em executar a atividade transpõe o sofrimento vivenciado, caracterizando um trabalho equilibrante.

> *Eu estou onde eu gostaria de estar quando eu pensei em fazer concurso público. Eu faço o que eu gosto e quando faço o que eu gosto fico feliz, né? Eu digo, por mais que tenha stress, por mais que tenha tudo que tu pode imaginar, às vezes com imprevisto... aí, como é que tu aguenta? Por que não pede pra sair vai pra outra unidade? Eu digo não, porque eu gosto e eu me sinto realizada sim. (E10)*

É necessário que o trabalhador perceba que a retribuição recebida equivalha ao esforço da sua contribuição para a organização. Este aspecto também é importante para que o sofrimento seja convertido em prazer e realização.

> *Eu adoro o meu serviço, eu sou apaixonada, mas financeiramente não. Mas o serviço eu adoro me envolver com tudo, conhecer tudo, conhecer as pessoas, isso eu adoro, tanto que eu não abro mão, eu sou egoísta com o meu serviço, não passo para ninguém. (E14)*

> *Eu gosto do que eu faço, mas, se eu ganhasse mais, iria gostar mais. (E12)*

Aliás, para que o trabalho faça sentido ao trabalhador é necessário compreender o papel que exerce na construção da identidade do indivíduo. Para Dejours (2006) a identidade é uma armadura para a saúde mental. E continua explicando:

> Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. Eis o que confere à relação para com o trabalho sua dimensão propriamente dramática. Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele (DEJOURS, 2006, p. 34).

No entanto, percebe-se na explanação do entrevistado 1 que não há identificação do trabalhador com a atividade, tendo como característica o esvaziamento de sentido. Além disso, mencionou o predomínio do sentimento de inutilidade, o que gerava tensão e descontentamento, tornando o trabalho fatigante devido ao acúmulo de energia psíquica.

> *Não sei se enfadonho seria a palavra certa. Mas ele é repetitivo, não tem grandes estruturas, e o retorno também. Diferente do enfermeiro, do médico que vê o paciente se curar ou não, eu não vejo. [...] eu não vejo nenhum resultado, assim, então acho que essa parte mais é psicológica mesmo, de não me sentir tão útil. Eu acho que esse seria o ponto que afeta. Não me sentir tão útil assim, sei lá. (E1)*

Drenth (1991) explica que é essencial que o trabalho faça sentido para quem realiza a atividade, pois é por meio dela que o indivíduo se desenvolve, sendo fonte de autorrealização. Contudo, para que haja reconhecimento é necessária interação social e, com o trabalho remoto emergencial, os laços coletivos foram restringidos, o que pode ter prejudicar este aspecto. Por fim, não havendo a possibilidade de resgate do sentido do trabalho, este pode se tornar fonte de alienação e sofrimento, assim como levar a alguma descompensação psicopatológica.

4.5 TENDÊNCIAS PARA UM CENÁRIO PÓS-PANDÊMICO

Com características predominantemente presenciais, as universidades federais não possuíam uma agenda para implementação do teletrabalho. No entanto, a experiência de trabalho remoto emergencial colocada em prática por ocasião da pandemia fomentou esta modalidade de trabalho. A UFPel formou uma comissão responsável para avaliar a possibilidade de implementação do teletrabalho para técnicos administrativos da universidade, realizando uma pesquisa, a qual revelou expressivo interesse de adesão (86,54%).

Em março de 2022 foi realizada uma reunião com um dos membros da referida comissão para saber em que etapa o processo se encontrava. No mesmo mês, a comissão concluiu a proposta de minuta da portaria para implementação do programa de gestão de teletrabalho na universidade com os critérios e competências para implementação da modalidade de trabalho, encaminhando-a para apreciação da Reitoria, sujeita a alterações.

A ideia foi desenvolver um programa de gestão por desempenho que pudesse ser aderido por iniciativa do servidor, o qual poderia optar pelo modelo de teletrabalho integral ou híbrido. Todavia, somente poderiam aderir à modalidade as atividades que pudessem ser executadas de forma remota. Para isso, foi instituído um grupo de trabalho com o objetivo de realizar o mapeamento dos processos, verificando a viabilidade de implantação do teletrabalho em cada unidade.

A comissão encerrou suas atividades com a entrega da minuta, deixando as demais tratativas a cargo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC). O sistema indicado pela comissão foi o mesmo usado pelo Ministério da Economia, PGD-SUSEP, desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), disponível para ser utilizado por qualquer órgão que possuísse interesse, e usado para monitorar os resultados do programa de gestão (teletrabalho), a luz do que determina a IN 65/2020 (BRASIL, 2021).

A decisão a respeito da utilização do mencionado sistema foi tomada a partir do mapeamento de processos, de modo que a PROGEP juntamente com a SGTIC tinham os subsídios necessários para averiguar se o PGD-SUSEP atendia as necessidades da UFPel e, caso não atendesse, analisariam a possibilidade de desenvolver um sistema próprio. Por este motivo, não existia um cronograma de implementação, mas o interesse da UFPel em realizar o projeto piloto tão logo fosse possível. Enquanto não oficializada a implementação do programa de gestão, permaneceram válidas as determinações de retorno às atividades presenciais descritas no Quadro 6.

Quem manifestasse interesse em aderir ao programa de gestão-teletrabalho estaria dispensado do controle de jornada, tendo seu desempenho avaliado por meio de controle de metas e resultados. O programa escolhido seria utilizado para determinar as atividades e distribuí-las para cada servidor, permitindo o controle por parte da chefia de cada unidade. Além do mais, o acompanhamento poderia ser feito também pela sociedade, porque os relatórios de desempenho seriam publicados na transparência.

Durante a reunião, um membro da comissão de implementação do teletrabalho da UFPel comentou que não havia, até o momento, universidades federais que tivessem implementado o programa de gestão e utilizado o sistema da SUSEP, o que justificava a cautela por parte da UFPel na escolha do sistema que melhor atendesse as demandas da instituição e as determinações da IN 65/2020. Quando questionada sobre como se daria a operacionalização da implementação, comentou que o servidor que tivesse atividades compatíveis com a referida modalidade de trabalho poderia solicitar o teletrabalho e assinaria um termo, como indicado pela IN 65/2020, declarando que possuía condições para realizar as atividades de maneira remota. Informou também que o grupo de gestão do teletrabalho pretendia capacitar os servidores para o exercício do teletrabalho. As demais decisões, como a continuidade do empréstimo de equipamentos que, de acordo com a IN 65/2020, ficariam a cargo dos servidores que optassem pelo programa de gestão, ainda dependesse de definições da atual gestão da UFPel.

O Sindicato dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas (ASUFPEL) não integrou a comissão instituída pela UFPel, mas possuía comissão própria para discutir a pauta, o que motivou a realização de uma reunião complementar com um dos membros da comissão de implementação do teletrabalho a fim de compreender a concepção do sindicato quanto à implementação da nova modalidade de trabalho para os Técnicos Administrativos (TAEs) da instituição. A ASUFPEL também realizou estudo junto aos servidores e o resultado foi ao encontro do que já havia sido constatado pela universidade, ou seja, o expressivo desejo de adesão ao teletrabalho.

Segundo o sindicato, o teletrabalho “veio para ficar”, no entanto, manifestou preocupação com relação à maneira de como seria colocado em prática, tendo em vista fatores como: a invasão do tempo de descanso dada a ausência de controle de jornada, os eventuais prejuízos nos relacionamentos, a insegurança na tomada de decisões diante da supressão e/ou falha de elementos de comunicação, o vazamento de dados institucionais, a utilização de estrutura e equipamentos inadequados que pudessem afetar a saúde física dos servidores e/ou por não saberem lidar psicologicamente com a situação.

Para o sindicato, os trabalhadores precisariam estar cientes da responsabilidade que assumiriam quando aderissem o plano de gestão. O fato de ter sido uma experiência nova e com o parco conhecimento para colocá-la em prática de forma emergencial, gerou medo e pânico num contexto estratégico e coletivo de saúde pública. O teletrabalho referido na IN 65/2020 não se confunde com a experiência de trabalho remoto emergencial, mas apresenta uma experiência nova. O sindicato enalteceu o desejo para que a experiência fosse positiva, mas enfatizou a necessidade de prevenir o adoecimento dos profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caracterizar a carga de trabalho é entender como o contexto laboral influencia na vida do trabalhador. Neste estudo, buscou-se analisar a adaptação dos servidores da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) à modalidade de trabalho remoto emergencial, implementado de maneira involuntária com a finalidade de conter do avanço da pandemia e preservar a saúde física dos trabalhadores. Desta forma, procurou-se entender como lidaram com as contradições provenientes desta relação de trabalho, pois, ainda que o teletrabalho a ser implementado pelo programa de gestão por resultados não se confunda com o fenômeno do trabalho remoto emergencial, não se pode negligenciar a experiência vivenciada durante a pandemia, recaindo em uma avaliação utópica de expectativas positivas. É papel das ciências sociais aplicadas alertar que, ao levar o trabalho para a casa, rompem-se fronteiras entre vida profissional e pessoal, sendo essas experiências vivenciadas de maneira distinta por cada trabalhador. Durães, Bridi e Dutra (2021, p.956) explicam que: "a equação entre vantagens e desvantagens do teletrabalho deve ser medida por lentes atentas às desigualdades estruturais dessa relação".

Assim, considerando-se a heterogeneidade dos trabalhadores e as ambiguidades existentes em um mesmo sujeito, torna-se inviável a generalização da percepção da carga de trabalho dos servidores da PRA-UFPel. Se na universidade estariam expostos a condições de trabalho similares fornecidas pela instituição, nas suas casas, enquanto alguns possuíam ambiente, mobiliário e equipamentos adequados e, por vezes, melhores do que os utilizados na universidade, outros sofriam com a falta de estrutura apropriada, de espaço e/ou a necessidade de coabitação com demais membros da família. A existência de padrões remuneratórios diferentes foi fator determinante na decisão de investir na adaptação do local de trabalho ou não e, ao transferir para o trabalhador a responsabilidade de prover a estrutura necessária, limita a adequação do espaço aos recursos orçamentários de cada um. Ademais, a falta de conhecimento e assessoria especializada fez com que alguns entrevistados evitassem ou investissem no ambiente de trabalho de maneira ergonomicamente inadequada, refletindo no aumento da carga física, tendo em vista que as condições de trabalho têm impacto direto no corpo do trabalhador, manifestando-se por meio de dores na coluna, desconfortos posturais, desconfortos oculares e dores de cabeça.

A organização do trabalho foi reformulada, exigindo habilidade dos trabalhadores para lidar com as novas dinâmicas de trabalho. A utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi um facilitador da transição, pois, por ser um sistema Web, permitia que as atividades

fossem executadas de qualquer dispositivo conectado à internet. Sendo assim, o fato de não precisar mais se deslocar até a universidade, associado à dispensa do controle de carga horária trouxe, para alguns trabalhadores, maior flexibilidade e autonomia, permitindo melhor aproveitamento do tempo e maior proximidade com a família. No entanto, a flexibilidade e autonomia para realização do trabalho transformou-se em sofrimento psíquico para os que não conseguiram estabelecer limites entre esfera profissional e pessoal, importante, portanto, salientar a influência do contexto pandêmico na percepção do sofrimento vivenciado.

O trabalho tornou-se onipresente na medida em que a comunicação (classe 4) precisou ser reformulada, tornando-se peça-chave durante o trabalho remoto emergencial. Ao mesmo tempo, foi considerada a principal estratégia de mediação, demonstrando ser possível manter a produtividade sem que haja a necessidade de contato físico, contribuindo para a ausência de limites entre o tempo de repouso e de jornada. Tais circunstâncias explicam a proximidade com as classes 2 (processos de adaptação), 3 (conflitos) e 1 (rotina de vida) no dendrograma (Figura 13), por tratarem de questões próximas, imbricadas umas nas outras. Ou seja, se a rotina de vida (classe 1) é modificada pela nova conjuntura de trabalho, ao trabalhador resta lidar com os conflitos (classe 3) e adaptar-se (classe 2), ou não.

O e-mail tornou-se obsoleto, elegendo o *whatsapp* pessoal como a principal forma de comunicação profissional, individual ou em grupos, criados com o intuito de manter o sentimento de equipe e de pertencimento à instituição. Talvez possa estar-se diante de um novo modo de socialização promovido pelas mudanças nos parâmetros de trabalho.

Por um lado, a comunicação tornou-se instantânea e muito mais ágil. Por outro, atrelada à flexibilidade de horários, proporcionou a dificuldade de desconexão da atividade, tendo em vista que cada um procurou adequar seus horários para adaptá-los a particularidades da sua rotina e, com isso, surgiram os desencontros, pois as mensagens poderiam chegar a qualquer momento. Ademais, ao vislumbrar a adoção ao programa de gestão, este impasse é reforçado pelo Decreto 11.072/2022, que determina que ao optar pelo programa de gestão o servidor deva fornecer número telefônico para o atendimento de demandas internas e externas.

A comunicação remota requer maior atenção nas mensagens escrita ou de áudio, pois a perda de elementos gestuais e expressões faciais dificultam a emissão e interpretação da informação da forma correta, acarretando em maior esforço cognitivo. Buscando atenuar tais dificuldades e valendo-se da facilidade de reunir pessoas proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs), as reuniões por meio de plataformas de videoconferência tornaram-se mais frequentes. Além de amenizar as dificuldades de comunicação pela

possibilidade de visualização dos demais participantes, permitia a possibilidade de manter a socialização por meio do trabalho e, com isso, fortalecer também o sentimento de pertença. No entanto, ao se tornarem mais frequentes, submetem o corpo do trabalhador ao maior esforço físico, tendo em vista a necessidade de permanecer em uma mesma posição durante a sua realização, bem como desgaste ocular, devido a maior intensificação da utilização de telas, pois no contexto presencial, as reuniões são oportunidades para que os trabalhadores sejam retirados da frente do computador.

Estudos como os de Silva e Medeiros (2021), Mendes e Machado (2021), Durães, Bridi e Dutra (2021), Nunes *et. al* (2022), Aguiar *et al.* (2022) e Monzato (2022) demonstram que a conciliação de tarefas pessoais e profissionais torna-se um desafio, especialmente para as mulheres, impactando-as de forma desigual, considerando que as distinções de gênero ainda atribuem a elas tarefas domésticas e de cuidado com os filhos, exigindo maior esforço cognitivo. Afinal, com a suspensão das atividades presenciais foi necessário partilhar o espaço com crianças, cônjuge ou companheiro e demais membros da família, alocando as tarefas de maneira que, além das atividades profissionais, conseguissem atender as demandas domésticas e às relacionadas aos filhos, deixando de fazer as pausas para descansar, contribuindo para um período contínuo de estímulo cognitivo. As interrupções mais frequentes refletiram na concentração, influenciando no aumento da carga cognitiva, uma vez que a quebra e retomada do foco requer maior esforço do cérebro humano para realizar a atividade, influenciando na percepção de cansaço e levando à exaustão, proporcionando representações negativas (mal-estar). Porém, a proximidade com a família foi vivenciada de maneira contraditória, porque ao mesmo tempo em que foi um desafio, propiciou os servidores acompanhar o desenvolvimento dos filhos, o que para alguns entrevistados, apesar de cansativo, pode ser considerada uma representação positiva (bem-estar), já que puderam participar de momentos que não teriam a oportunidade de vivenciar se estivessem em trabalho presencial.

Por outro lado, os que moram com cônjuge ou companheiro e não possuem filhos e os que moram sozinhos sentiram menor esforço cognitivo, pois conseguiram lidar positivamente com a flexibilidade de horários, atingindo a concentração e mantendo a produtividade com mais facilidade do que quando estavam na universidade, por considerarem as interrupções menos frequentes durante o trabalho remoto. No entanto, os que moram sozinhos sofrem com o aumento da carga psíquica devido aos impactos nocivos da solidão, diante do empobrecimento da socialização. Ademais, na esfera psíquica, eixo central da carga, os fatores desgastantes evidenciados surgiram, conforme explica Dejours (2011), por ocasião da

diminuição das possibilidades de defesa do indivíduo perante a organização do trabalho. E, em uma organização do trabalho rígida, sempre que o trabalhador é impedido de expor seus desejos há um aumento da carga psíquica, gerando sofrimento. Todavia, o contexto de trabalho, como estava posto, não permitia demasiadas negociações.

Com o isolamento e a imposição de que as relações socioprofissionais se dessem de maneira remota perdeu-se parte do aspecto humano, desarticulando as possibilidades do trabalhador transformar ou minimizar a situação real que o fazia sofrer, além de prejudicar a identidade coletiva dos trabalhadores. Posto isto, vivenciaram um *mix* de sentimentos, os quais geraram sofrimento como o estresse, frustração, ansiedade e angústia, afetando negativamente a percepção da carga psíquica e, com isso, influenciando diretamente na percepção da carga global, manifestando-se por representações de mal-estar no trabalho.

Contudo, mesmo que tenha havido o predomínio de representações negativas, quando questionados sobre o interesse em aderir ao programa de gestão, apenas dois dos quinze participantes optaram por retornar ao trabalho presencial, e os demais revelaram interesse em aderir ao teletrabalho, de maneira integral (três entrevistados) ou parcial/híbrida (10 entrevistados). Justificaram a escolha por acreditar que as vivências de mal-estar experimentadas ocorreram em virtude da situação de excepcionalidade em que o trabalho remoto foi colocado em prática, impondo o isolamento e gerando a sensação de aprisionamento. No entanto, superado o contexto pandêmico, acreditam que a adesão ao teletrabalho poderá concretizar as idealizações em torno desta modalidade de trabalho: maior flexibilidade, liberdade, autonomia, e, com isso, melhor qualidade de vida.

A ponderação entre os pontos positivos e negativos que envolve a adesão ao teletrabalho deve considerar as particularidades vivenciadas por cada trabalhador que, como uma via de mão dupla, devem ser favoráveis tanto ao servidor quanto ao serviço público, motivo pelo qual precisam ser avaliadas e reavaliadas periodicamente. Afinal, acredita-se que o teletrabalho não seja adequado para todos os trabalhadores, nem mesmo para todos os tipos de organização, porque é preciso comprometimento de ambas as partes, levando em consideração fatores contextuais e diferenças estruturais que possam influenciar no exercício da atividade.]

O fato é que a pandemia modificou a forma de trabalhar, acelerando uma tendência em andamento, isto é, a virtualização do trabalho. A implantação desta modalidade por meio do programa de gestão de resultados pretende evoluir no sentido de mensurar as entregas dos servidores, garantindo a eficiência no serviço público, mas não deve isentar-se de ponderar os riscos à saúde dos trabalhadores. Ao dispensar o controle de jornada de trabalho enfrenta-se

outro obstáculo, ou seja, a impossibilidade de aferir o tempo trabalhado, sendo o controle feito apenas por meio da produtividade. Isto significa que, caso haja a necessidade de estender a jornada para cumprir as metas estabelecidas no programa de gestão, estas não serão remuneradas, pois é vedada a realização de horas extras para quem aderir ao programa de gestão. A imprecisão a respeito da mensuração das horas trabalhadas pode tornar o trabalho neste contexto desgastante. Com isso, o discurso da substituição do "tempo de permanência" por "entrega" negligencia o fato de que toda produção envolve um tempo de trabalho necessário. Logo, tais condições de trabalho podem revelar vivências que, diante da experiência de trabalho remoto emergencial, ainda não se conseguiu dimensionar.

Posto isto, se um dos objetivos do programa de gestão é garantir melhor qualidade de vida aos servidores, além do termo assinado pelo trabalhador admitindo ter as condições necessárias para o exercício da atividade em teletrabalho, interessante seria que fossem verificadas as instalações pela universidade, como também o acompanhamento psicológico, ambos realizados por profissional especializado. De igual modo, promover ações de conscientização a respeito da importância de trabalhar em condições que proporcionem um trabalho seguro e saudável, pois é preciso atenção para além dos indicadores de produtividade, visando prevenir o adoecimento físico e mental e evitar o afastamento do teletrabalhador.

Por fim, acredita-se que este estudo atingiu os objetivos propostos, auxiliando no entendimento do conceito de carga de trabalho. Deseja-se que esta dissertação possa contribuir com o conhecimento multidisciplinar, sobretudo na área de administração. Entretanto, não se pretende esgotar o assunto, sugerindo o desenvolvimento de novas pesquisas em universidades federais que tenham implementado ou que estejam em processo de implementação do teletrabalho, enriquecendo o conhecimento sobre a carga de trabalho experenciada a partir de vivências de uma conjuntura de teletrabalho pós-pandêmica. Sugere-se, inclusive, o desenvolvimento de pesquisas futuras na própria UFPel, tendo em vista que o projeto piloto de implementação do teletrabalho começou a ser colocado em prática em setembro de 2022 na PRA, após assinatura da Portaria 1.600/2022 (UFPEL, 2022e), com previsão de implementação em toda a universidade para o mês de dezembro de 2022. Logo, considerando o prazo para conclusão deste estudo, não houve tempo hábil para uma análise aprofundada, considerando o panorama pós-pandêmico.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. F. B. *et. al*. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, RJ, 2022. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/86206. Acesso em: 29 nov. 2022.

ALLEN, T.; GOLDEN, T.; SHOCKLEY, K. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in thePublic Interest,* [S.l.], v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/15291006 15593273. Acesso em: 14 jun. 2021.

ALMEIDA, Y. L.; SOUZA, Y. M. S.; FERREIRA, V. R. O direito à desconexão: uma análise dos impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador. *Revista Jurídica do CESUPA*, [S.l.], v.3, n.1, 2022. Disponível em: http://periodicos.cesupa.br/index.php/RJCESUPA/article/view/ 53/26. Acesso em: 29 nov. 2022.

ALVES, G. *Dimensões da reestruturação produtiva*. Londrina: Práxis, 2007.

ANDRADE, L. L. S. *Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho.* 2020. 174f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/ 38921/1/2020_LaizeLopesSoaresdeAndrade.pdf. Acesso em: 8 jul. 2021.

ARAÚJO, T. M.; LUA, I. O trabalho mudou-se para a casa: o trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional,* [S.l.], v. 46, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/. Acesso em: 27 out. 2021.

ATHAYDE, M. Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Saúde Pública,* Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p.984-990, maio/jun. 2005. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csp/a/C4dtpqqV8LycxXKxby46Z9c/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 24 jun. 2021.

AZEVEDO, I. A.de. *Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina*: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. 2017. 174 fls. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/177788/347027.pdf?sequence=1&is Allowed=y. Acesso em: 9 nov. 2022.

BABIC, A.; GILLIS, N.; HANSEZ, I. Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psycologhy*, Johannesburg, v. 46, n.1, 23p. 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.za/ pdf/sajip/v46n1/07.pdf.Acessoem: 8 jul. 2021.

BALLARDIN, L.; GUIMARÃES, L. *Avaliação da carga de trabalho dos operadores de uma empresa distribuidora de derivados de petróleo*. 2007. 168f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/103_dissertacao_lucimara_ballardin.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.br,* Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 2 ago. 2021.

BARROS, P. C. da R.; MENDES, A.M.B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico-USF*, [S.l.], v.8, n.1, p. 63-70. jan/jun. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pusf/a/z5G86bTKZvNdSbHBnqnShrj/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 8 nov. 2022.

BOSUA, R. et al. Telework, produtivity and wellbeing: an Australian perspective. *Institute for a Broadband-Enabled Society,* Melbourne, v. 4, n. 193, 2012. Disponível em: http://hdl.voced. edu.au/10707/235059. Acesso em: 8 jul. 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988. *DOU de 5.10.1988.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituiçãocompilado.htm. Acesso em: 9 nov. 2022.

_____. Lei n. 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1996. *DOU de 23.12.1996.* Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 9 nov. 2022.

_____. Ministério da Educação. *Projeto CNE/UNESCO 914BRZ1042.3*: Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade. Consultor: José Fernandes de Lima. Brasília, República Federativa do Brasil: MEC, 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2017-pdf/72071-produto-2-estudo-sobre-organizacao-academica-da-pesquisa-novas-formas-de-ordenamento-e-organizacao-institucional-pdf-1/file. Acesso: 9 nov. 2022.

_____. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal relativos à implementação de Programa de Gestão. *DOU de 31/07/2020.* 2020a. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395. Acesso em: 14 jul. 2021.

_____. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 125, de 03 de dezembro de 2020. Altera a Instrução Normativa SGP nº 2, de 12 de setembro de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência e a compatibilidade de horários na

acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. *DOU de 16/12/2020.* 2020b. Disponível em: https://www.in.gov.br/ /web/dou/-/instrucao-normati va-sgp/sedgg/me-n-125-de-3-de-dezembro-de-2020-294325234. Acesso em: 1º mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. *Sistema PGD – Versão SUSEP*: Manual de uso. Sistema para gerenciamento do programa de gestão. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/servi dor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/MANUALDEUSOSistemaSusep_v2.1_26_ 02_2021.pdf. Acesso em: 7 jul. 2022.

_____. Ministério da Economia. Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *DOU de 18/05/22*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato 2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 20 jul. 2022.

BRITO FILHO, F. H.; MACIEL, R. H. M.O.; FELIZARDO, J. M. Carga de Trabalho de Professor de Educação Superior: o processo de construção de um instrumento de medida. *Revista Labor*, Fortaleza/CE, v. 1, n. 17, p. 118-142, jan./jul. 2017. Disponível em: http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/18913/30598. Acesso em: 14 jun. 2021.

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade,* [S.l.], v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012. Disponível em: http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1010/723. Acesso em: 8 jul. 2021.

CAFFÉ FILHO, H. P.; GONÇALVES, M. C. A.; SANTOS, N. L Motivação no serviço público: a relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, [S.l.], v. 11, n. 36, p. 268-283, jul. 2017. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/785/1139. Acesso em: 2 ago. 2021.

CAMARGO, B.V.; JUSTO, A. M. *Tutorial para uso do software Iramuteq.* Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição: UFSC, 2018. Disponível em: http://iramuteq. org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018. Acesso em: 10 jul. 2022.

CARDOSO, M. R. Christophe Dejours. Entrevista. *Ágora*, Rio de Janeiro, v. 4, n.2, p. 89-94, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/agora/a/Q9yF75MXpx3VMDwhBzF78Mk/?lang =pt&format=pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

CARMO, M. M. *Tribunal da Cidadania?! Pra quem? Qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro*. 2014. 150f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em:https://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/17111/1/2014_MarinaMaiaDoCarmo.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

CARVALHO FILHO, J. S. *Manual de Direito Administrativo*. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

CARVALHO, T. J. *Síndrome de Burnout*: uma introdução do trabalho humano que pode ser indenizado. Londrina, PR: Thoth, 2019.

CAVALCANTE, L. M. S.; OLIVEIRA, H.C.; CAVALCANTE, S. M. A. Análise das contribuições de Dejours para o entendimento da relação prazer/sofrimento no trabalho do profissional de saúde mental - Estudo de Caso em Centro de Atenção Psicossocial, em Fortaleza. In: ENCONTRO DA ANPAD. 33, 2009, São Paulo. *Anais...*, São Paulo, p. 1-15, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR777.pdf. Acesso em: 8 jul. 2021.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002. Lisboa, *Anais...*, Lisboa, Portugal, p. 8-11, 2002. Disponível em: https://doczz.com.br/doc/529818/o-gerencialismo-e-a-%C3%A9tica-do-bem-comum--a-quest%C3%A3o-da-moti... Acesso em: 14 jun. 2021.

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.

CORRÊA, F. P. *Carga Mental e Ergonomia.* 2003, 167f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86036/191674.pdf?sequence=1. Acesso em: 14 jun. 2021.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n.1, p. 105-124, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 2 ago. 2021.

_____. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.br*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, artigo 8, 2013. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655. Acesso em: 8 jul. 2021.

COTRIN, P. et al.Healthcare Workers in Brazil during the COVID-19 Pandemic: a Cross-Sectional Online Survey. *The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing,* 2020. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00469580209 63711. Acesso em: 14 jun. 2021.

CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa:* métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, D.; ORBAN, E. Uma abordagem ergológica da carga e da intensidade de trabalho: notas conceituais a partir do estudo de caso da empresa La Poste. In: DIEESE; CESIT (Org.). *Trabalho e abordagem pluridisciplinar*: estudos Brasil, França e Argentina. São Paulo: DIEESE; Campinas: CSIT/IE/Unicamp, 2005.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

_____. Subjetividade, Trabalho e Ação. *Revista Produção*, [S.l.], v.14, n.3, p. 27-34, set../dez. 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prod/a/V76xtc8NmkqdWHd6sh7 Jsmq/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 14 jun. 2021.

_____. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Desejo ou Motivação? A Interrogação Psicanalítica sobre o Trabalho. In: M. I. S. Betiol (Org.). *Psicodinâmica do Trabalho.* São Paulo: Atlas, 1994. p.33-43.

DEJOURS, C.; BARROS, J.O.; LANCMAN, S. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. *Revista de Terapia Ocupacional da USP,* São Paulo, v. 27, n.2, p. 228-235, maio. ago. 2016. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/119227. Acesso em: 27 out. 2021.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um Trabalho, Fator de Equilíbrio. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p.94-104, maio/jun.,1993. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/4t8CXdBtny3nzzYb8fpWFLy/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução - A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa*: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. Capítulo1, p. 15-41.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito Administrativo.* 25.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, S. A. A. *Gestão da carga de trabalho nas nervuras do ofício docente no ensino superior privado.* 2015. 250f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD- 9XCHBH. Acesso em: 8 jul. 2021.

DIAS, S. M.; SILVA, I. C. M. Psicodinâmica do trabalho como instrumento de gerência na Enfermagem. *HU Revistado UFJF*, Juiz de Fora, v. 27, n. 1, p.323-325, jan./dez.2001. Disponível em: https://www.ufjf.br/hurevista/files/2016/11/78-77-PB.pdf. Acesso em; 14 jun. 2021.

DICIO. *Dicionário Online de Português*. Porto: 7 Graus, 2021. Disponível em: https://www.dicio.com.br/carga/. Acesso em: 22 jan. 2021.

DRENTH, P. J. D. Work meanings: a conceptual, semantic and developmental approach. *The European Work and Organizational Psychologist,* [S.l.], v.1, n 2-3, p. 125-133, 1991. Disponível em: https://doi.org/10.1080/09602009108408517. Acesso em: 1º jul. 2022.

DURÃES, B. BRIDI, M. A. da C. DUTRA, R.Q. O teletrabalho na pandemia da Covid-19: uma nova armadilha do capital? *Revista Sociedade e Estado,* Brasília, v. 36, n. 3, set/dez. 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNc5Fq73NVbkjZSH3hjj/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 1º jul. 2022.

DYBVIK, H. *et al.* A low-cost predictive display for teleoperation: Investigating effects on human performance and workload. *International Journal of Human-Computer Studies*, [S.l], ago. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343874282_A_low-cost_predictive_display_for_teleoperation_Investigating_effects_on_human_performance_and_workload. Acesso em: 2 ago. 2021.

FARIA, J. L. F. *Desenho do teletrabalho*: percepções e práticas. 2020, 181f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454. Acesso: 29 nov. 2022.

FERREIRA, A. C. A. S. *Satisfação com o teletrabalho e as relações trabalho-família*: Uma questão de equilíbrio ou de conflito? 2020. 68f. Dissertação (Mestrado integrado em Psicologia). Universidade do Porto, 2020. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130690/2/432786.pdf. Acesso em: 29 nov. 2022.

FERREIRA, L. L. Introdução ao texto Antropotecnología, ferramenta ou engodo? de Alain Wisner. *Laboreal*, [S.l.], v. 8, n. 2, 2012. Disponível em: https://journals.openedition.org/laboreal/6446. Acesso em: 22 jan. 2021.

_____. Sobre a Análise Ergonômica do Trabalho ou AET. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 40, n. 131, jan. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/Kt5zkrV3f3tbDXL4RcJFqJj/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 23 maio 2022.

FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente "forja" o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In: FERREIRA, M. C.; ROSSO, S. D. (Orgs.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2003. p. 21-46. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=hlNFnB0AAAAJ&citation_for_view=hlNFnB0AAAAJ:9yKSN-GCB0IC. Acesso em: 14 jun. 2021.

_____. Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento de diagnóstico e monitoramento de QVT nas Organizações. In: REUNIÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA, 61, 2009, Manaus. *Anais...* Manaus, [s.n.], 2009. Disponível em: http://www.ergopublic.com.br/?pg=descricao_conteudo&id=387&categoria=8&subcat=14. Acesso em: 30 ago.2021.

_____. Custo Humano do Trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. 2.ed. Porto Alegre: Zouk, 2011a.

_____. *Qualidade de Vida no Trabalho*: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011b.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.l.], v.5, n. 2, p.175-200, maio/ago.2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/GLqMq6CdJ64QyZcw35vKnBk/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 30 ago.2021.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento:* o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Ler, pensar e agir, 2003.

FERREIRA, V. R.; AGUILERA, R. M. F. N. Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 24-43, jan/jul, 2021. Disponível em: https://www.indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/7564. Acesso em: 29 nov. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R.M.P.; ZANINI, M.T.F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.br*, Rio de Janeiro, v.18, n.1,p.28-45, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 14 jun. 2021.

FINCATO, D. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. *Revista Ibérica do Direito*, [S.l.], v.1, n. 2, p. 80-95, jul./dez., 2020. Disponível em: https://www.revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7/8. Acesso em: 30 ago. 2021.

FREITAS, S. R. *Teletrabalho na administração pública federal*: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 172f. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: https://1library.org/document/ dzx024dz-teletrabalho-administracao-publica-federal-analise-potencial-implantacao-direto ria.html?utm_source=related_list. Acesso em: 30 ago.2021.

FRUTUOSO, J. T.; CRUZ, R. M. Mensuração da carga de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, [S.l.], v. 3, n. 1, 2005. Disponível em: http://webcache.google usercontent.com/search?q=cache:iwbXYbfXHQ8J: www.rbmt.org.br/details/166/pt-BR/mensuracao-da-carga-de-trabalho-e-sua-relacao-com-a-saude-do-trabalha dor+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 30 ago.2021.

GALLARDO, R. M. *El viejo y el nuevo trabajo a domicilio – de la maquina de hilar al ordenador.* Madrid: Ibidem Edições: 1998.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. O trabalho remoto na pandemia nas Unidades Federativas brasileiras: a heterogeneidade das suas realidades. Carta de Conjuntura n.52, Nota de Conjuntura n. 20, *Ipea*: 2021a. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/cartade conjuntura/index. php/2021/08/o-trabalho-remoto-na-pandemia-nas-unidades-federativas-brasileiras-a-heterogeneidade-das-suas-realidades/. Acesso em: 27 out. 2021.

_____. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão? Carta de Conjuntura n. 52, Nota de Conjuntura 6. *Ipea*: 2021b. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index. php/2021/07/trabalho-remoto-no-brasil-em-2020-sob-a-pandemia-do-covid-19-quem-quantos-e-onde-estao/. Acesso em: 27 out. 2021.

GOMES, M. C. F.; CARVALHO, K. A.T.; MELLO, D. R. B. O Sujeito e o adoecimento no trabalho: Uma revisão sistemática da Obra de Dejours. *Temas em Saúde*, João Pessoa, v. 18, n. 4, p.44-58, 2018. Disponível em: https://temasemsaude.com/wp-content/uploads/2018/ 12/18403.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

GONDIM, S.; BORGES, L. de. O. Significados e sentidos do trabalho no home-office: desafios para regulação emocional. SBPOT, *Temática*, [S.l.], v. 5, 2020. Disponível em: http://emotrab.ufba.br/wpcontent/uploads/2020/05/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf. Acesso em: 27 out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Panorama.* 2020. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/s/panorama. Acesso em: 31 dez. 2020.

JACKSON FILHO, J. M. Introdução: inteligência no trabalho e análise ergonômica do trabalho-as contribuições de Alain Wisner para o desenvolvimento da Ergonomia no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 29, n. 109, p. 7-10, 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/KLMCWPNQwcnYcmZf9CX4Vrx/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 3 jul.2021.

JACKSON FILHO, J. M.; LIMA, F. P.A. Análise Ergonômica de Trabalho no Brasil: transferência tecnológica bem-sucedida? *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional,* São Paulo, v. 40 n.131, p. 12-17, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/vyWrrfBH 6y6YnrJ Fty5K37h/?format=pdf&lang=pt. Acessoem: 5 jun. 2020.

KALED, G. S. P. B. O regime de teletrabalho e o direito à desconexão. *Percurso*, Curitiba, v.1, n. 32, p. 173 - 188, set. 2020. Disponível em: http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/ percurso/article/view/4266/371372544. Acesso em: 29 nov. 2022.

KALINIENE, G. *et al.* Associations between musculoskeletal pain and work-related factors among public service sector computer workers in Kaunas County, Lithuania. *BMC Musculoskeletal Disord*, [S.l.], v. 7, n. 1, oct. 2016. Disponível em: https://bmcmusculoskelet disord.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12891-016-1281-7. Acesso em: 5 jun. 2020.

KOSIK, K. *Dialética do Concreto*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

KOSSEK, E. Managing Work - life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, [S.l.], v. 45, n. 3, p. 258-270, july/sept. 2016. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/ science/article/pii/S0090261616300705?via%3Dihub.Acesso em: 16 jun. 2020.

LAURELL, A. C. A saúde-doença como processo social. In: NUNES, E. D. (Org.). *Medicina social:* aspectos históricos e teóricos. São Paulo: Global, 1983. p. 133-158. Disponível em: https://unasus2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/6126/mod_resource/content/1/Conteudo_on-line_2403/un01/pdf/Artigo_A_SAUDE-DOENCA.pdf. Acesso em: 30 jul. 2020.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. *Processo de produção e saúde*: trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec, 1989.

LIMA, F. P. A. Carga de Trabalho. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. *Dicionário*: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG. Faculdade de Educação, 2010.

LIMA, M. S. B. *O teletrabalho no poder judiciário brasileiro*: ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas. 2018. 160f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace;/bitstream/handle/10438/24303/ VERS%c3%83O%20FINAL_MAURO%20SARAIVA%20BARROS%20LIMA.pdf?sequen ce=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 jul. 2020.

LOUZADA, R. S. M. L; OLIVEIRA, P. T. R. Reflexões sobre a metodologia de pesquisa em psicodinâmica do Trabalho. *Revista NUFEN*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 26-35, jan./jul. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rnufen/v5n1/a04.pdf. Acesso em: 5 jun. 2020.

MACIEL, E.C. Os processos de trabalho e o sofrimento em trabalhadores que atuam nas políticas sociais. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 5, 2013, São Luiz. *Anais...* São Luiz, p.1-9, 2013. Disponível em: http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/ joinpp2013/JornadaEixo2013/anais-eixo2-transformacoesnomundodotrabalho/osprocessosde trabalhoeosofrimentoemtrabalhadoresqueatuamnaspoliticassociais.pdf. Acesso em: 30 ago.2021.

MARCOLLINO, C. P.; BEHR, S. C. F.; OLIVEIRA, M.O.F. Análise ergonômica do trabalho: um estudo a partir da secretaria da coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5, 2010, Florianópolis. *Anais...*, Florianópolis, [s.n], 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo128.pdf. Acesso em: 30 ago.2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, A. C. B. L. *et al.* A experiência de professores no ensino remoto: Dilemas, saúde mental e contextos de trabalho na pandemia. *Revista Expressa Extensão*, [S.l.], n.2, mai/ago, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/ article/view/ 20468. Acesso em: 29 nov. 2022.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, J. T. *et al.* Significado de cargas no trabalho sob a ótica de operacionais de limpeza. *Acta Paulista de Enfermagem*, [S.l.], v. 26, n. 1, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ape/a/yJWgGwrCbx9T9PMPXBkW8Ct/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 5 ago. 2021.

MENDES, I. C. M.; MACHADO, I. Covid-19 – teletrabalho da mulher e o impacto na vida familiar. *Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social*, São Paulo, v. 47, n. 216, p. 273-300, mar./abr. 2021. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/handle/1/3602. Acesso em: 29 nov. 2022.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia Ciência e Profissão,* [S.l.], p.34-38, 1995a. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/R4yymBFkPGNFb3BSvXFnZzn/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 4 jun. 2021.

_____.Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 13 (1/2) v. 14 (1/2), jan/dez. 1995/96. 1995b. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/11111/1/1995_art_ambmendes.pdf. Acesso em: 8 nov. 2022.

_____. *Psicodinâmica do trabalho*: teoria, método e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MININEL, V. A. *et al.* Cargas de trabalho, processos de desgaste e absenteísmo-doença em enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 1290-1297, nov./dez. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rlae/a/tFZZmx6w4GsD5qk67KK4n5D/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 4 jun. 2021.

MONZATO, P. P. *Conflito trabalho-família e trabalho remoto no contexto da pandemia de Covid-19*: uma dimensão de gênero. 2022. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: 2022. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/59081/59081.PDF. Acesso em: 29 nov. 2022.

MORAES, R. D. ; GARCIA, W. I. Fundamentos Teóricos da Psicodinâmica do Trabalho. In: MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L. (Orgs.). *Subjetividade e Trabalho com Automação*. Estudo no Polo Industrial de Manaus. Manaus: Edua, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *RAC*, Curitiba, v. 15, n.4, p. 731-747, jul./ago.2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 4 jun. 2021.

NAVARINI, M. P.; PEREIRA, M. S. C. P. *Modelo de trabalho híbrido*: análise dos impactos e perspectivas. Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2021.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, out./dez. 2012. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/83363. Acesso em: 18 jun. 2021.

NUNES, N. R. de A. *et. al*. COVID-19 teleworking and pandemic: overload as a rule in women's work . *Research, Society and Development,* [S.l.], v. 11, n. 8, 2022. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/31206. Acesso em: 29 nov. 2022.

OLIVEIRA, D. R.; PIRES, A. S.; MARTINS, A. C. Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI). *Revista de Ciências Sociais*, [S.l.], n. 46, p. 159-180, jan./jun.2017. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/27699/18930. Acesso em: 20 jun. 2021.

OLIVEIRA, E. G. de. *Vivências de sofrimento no trabalho de operadores de armazenagem de uma empresa na cidade de Manaus*. 2017. 65f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas, 2017. Disponível em: https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/6127 Acesso em: 29 nov. 2022.

OLIVEIRA, L. P. F.; TOURINHO, L.O. S. Síndrome de Burnout, teletrabalho e revolução tecnológica: um estado do adoecimento profissional em tempos de Covid-19. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*: Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região, [S.l.], v.3, São Paulo: Campinas, 2020. Disponível em: http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/83/57. Acesso em: 6 jun.2022.

ORDOÑEZ, D. B. Sobre subjectividad y (tele) trabajo. *Revista de Estudios Sociales,* Bogotá, n..44, p.181-196, dic.2012. Disponível em: http://www.scielo.org.co/pdf/res/n44/n44a17.pdf. Acesso em: 17 jul. 2021.

PAPARELLI, R.; SATO, L.; OLIVEIRA, F. A saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais da saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional,* São Paulo, v.36, n. 123, p. 118-127, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/YfMz55kDCyzXjny 74jw6DbN/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 20 jun. 2021.

PROGRAMA DA GESTÃO UFPEL DIVERSA. Pelotas, 2020. Disponível em: http://www.ufpeldiversa.com/programa_de_gestao.pdf. Acesso em: 24 fev.2022.

PROGRAMA DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 1, 2021. Brasília: Ministério da Economia/ME, 1º set. 2021. 1 vídeo (3h:11min). [*Live*]. Moderadores: Gleisson Rubin, Cristiano Heckert, Leonardo Sultani, Davi Edson da Costa.

Canal do Ministério da Economia-MP Streaming. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QT7tpWG1_sU. Acesso em: 25 out. 2021.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações.* Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RANKING COLOCA QUATRO UNIVERSIDADES GAÚCHAS ENTRE AS MELHORES DO MUNDO. Porto Alegre, RS. *Gaúcha ZH.* Disponível em: https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2021/06/ranking-coloca-quatro-universidades-gauchas-entre-as-melhores-do-mundo-ckpoca8vy00550180jdopihon.html. Acesso em: 19 fev. 2022.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-197, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282026452016. Acesso em: 2 jul. 2021.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituações e questões para análise. *Cadernos EBAPE.br*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar.2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 2 jul. 2021.

SALVIATI, M. E. *Manual do aplicativo Iramuteq*. 2017. Disponível em: http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati. Acesso em: 10 jul.2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de Pesquisa.* 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. C. B.; RODRIGUES, M.; MELO, W. *O trabalho mediado por Tecnologias* da *Informação* e *Comunicação*: *Uso Corporativo* do *Aplicativo Whatsapp*. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO E INFORMAÇÃO, 6, 2017, Curitiba. *Anais*... Curitiba, 2017, p. 1-8. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317336216_O_Trabalho_Mediado_por_Tecnologias_da_Informacao_e_Comunicacao_Uso_Corporativo_do_Aplicativo_Whatsapp Acesso em: 18 maio2022.

SANTOS, M. C. R. O Teletrabalho nos tempos da Covid-19 (Coronavírus): Ensaio sobre a importância e necessidade de proteção aos trabalhadores. *Revista TST*, São Paulo, v. 86, n. 2, abr./jun. 2020. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/176097/2020_santos_michel_teletrabalho_tempos.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 8 nov. 2021.

SANTOS, P. B. de N. *"Ai, que saudades dos meus 45 minutos de marginal." – Uma exploração longitudinal das mudanças na rotina das executivas mães durante a pandemia da Covid-19 no Brasil*. 2021. 230f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getúlio Vargas, 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30698. Acesso em: 29 nov. 2022.

SCHMOELLER, R. *et al.* Cargas de trabalho e condições de trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v. 32, n. 2, jun. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rgenf/a/CbXX56XPMkbNNbPRzXvM37x/?format=pdf&lang=ptpdf. Acesso em: 12 jul. 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Brasília. *Anais* ... Brasília, Distrito Federal, 2013.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3, 2015, Santa Maria. *Anais*... Santa Maria, RS: [s.n.], 2015. Disponível em: http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

SILVA, S. C. *Conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar*: uma meta-análise qualitativa. 2022. 95f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Católica Portuguesa, 2022. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/38298/1/203035232.pdf. Acesso em: 29 nov. 2022.

SILVA, S. C. S. MEDEIROS, H. de S. Teletrabalho e pandemia: As mulheres servidoras de uma universidade pública federal em tempos de Covid-19. XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2021: *On line*, 4-8 de out. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Haroldo-De-Sa-Medeiros/publication/355782603. Acesso em: 29 nov. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES - SOBRATT. *Orientação para implementação e prática do teletrabalho e home office*: O trabalho do futuro chegou para ficar. Disponível em: sobratt.org.br.2020. Acesso em: 15 ago. 2021.

SZNELWAR, L. I. Alain Wisner: o desenvolvimento da ergonomia e do pensamento sobre o trabalhar. *Travailler*, [S.l.], n. 1, p. 55-70, 2006. Disponível em: https://www.cairn.info/revue-travailler-2006-1-page-55.htm. Acesso em: 28 jun. 2021.

TEIXEIRA, E. R. *Estratégias de gestão de carga de trabalho de condutores de uma linha de produção em indústria automotiva:* estudo de caso. 2012. 255f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/99450/313810.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 jun. 2021.

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. *Revista Espaço Acadêmico,* [S.l.], v.20, p. 96-105, 2021. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58092. Acesso em: 27 out. 2021.

TREMBLAY, D. G. Balancing word and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review,* [S.l.], v. 27, n. 3, 4, p. 157-170, 2002.Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09649420210425309/full/html. Acesso em: 8 jul. 2021.

TRESIERRA, C. E. V; POZO, A. C. L. La fatiga y la carga mental em los teletrabajadores: a propósito del distanciamiento social. *Revista Espanola de Salud Publica*, [S.l.], v. 94, n. 1, p.1-19, oct. 2020. Disponível em: https://www.mscbs.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL94/REVISIONES/RS94C_202010112.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

TRINDADE, L. L.; AMESTOY, S. C.; PIRES, D. E. Revisão da produção teórica latino-americana sobre cargas de trabalho. *Enfermería Global,* [S.l.], n. 29, p. 373-382, enero 2013. Disponível em: https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v12n29/pt_revision3.pdf. Acesso em: 8 jul. 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. *Portaria 584, de 13 de março de 2020.* 2020a. Disponível em: https://sei.ufpel.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1033103&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Portaria 617, de 17 de março de 2020*. 2020b. Disponível em: https://sei.ufpel.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=036394&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Memorando-circular n. 16/2021.* 2021a. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/colegiado nutricao/files/2021/09/SEI_UFPel-1426109-Memorando-Circular.pdf. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Resolução n. 57, de 16 de junho de 2021.* Conselho Universitário – CONSUN. 2021b. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2021/06/Resolucao-57-CONSUN-1.pdf. Acesso em: 2 mar. 2022.

_____. *Portaria 1.114, de 1º de julho de 2021*. 2021c. Disponível em: https://sei.ufpel.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1529797&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Live de apresentação do teletrabalho*: oportunidades e desafios. Pelotas, 26 de outubro de 2021. 1 vídeo (1h:20min). [*Live*]. Moderadores: Miriam Dantas (UFRN), Maria do Socorro Gomes (UnB), Taís Ullrich (UFPEL). Canal da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). 2021d. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=zoSTw1t0voA. Acesso em: 2 mar. 2022.

_____. *Portaria 1992, de 03 de dezembro de 2021*. 2021e. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/medvet/files/2021/12/PORTARIA-No-1992-DE-03-DE-DEZEMBRO-DE-2021.pdf. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Portaria 2006, de 06 de dezembro de 2021.* 2021f. Disponível em: https://sei.ufpel.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1726593&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Universidade Federal de Pelotas. RS:* Pelotas, 2022a. Disponível em: https://portal.ufpel.edu.br/. Acesso em: 29 abr. 2022.

_____. *Plano de Desenvolvimento da Unidade.* 2022b. Disponível em: https://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/PDU_PRA.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.

_____. *Nota técnica:* Comitê Interno para Acompanhamento da Evolução da Pandemia de COVID-19. 2022c. Disponível em: https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2022/01/Nota-te%CC%81cnica_25.01.22.pdf. Acesso em: 1º mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. *Memorando-circular 01/2022*. 2022d. Disponível em: https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2022/02/SEI_UFPel-1575673-Memorando-Circular-03.pdf. Acesso em: 1º mar. 2022.

_____. *Portaria nº 1.600, de 08 de Agosto de 2022.* 2022e. Disponível em: https://sei.ufpel.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=2044018&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 9 ago. 2022.

UMYAT*, et al.* Measurement of psychological impact of industrial engineering students in fulfiil of online learning outcomes using NASA-TLX method. Indonésia: International Conference on Advanced Mechanical and Industrial engineering. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering,* p. 1-8, 2020. Disponível em: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/909/1/012064. Acesso em: 10 jul. 2021.

VALIO, M. R. B. *Síndrome de Burnout e a responsabilidade do empregador.* São Paulo: LTr, 2018.

VENDA, R. R. L. *O impacto da sobrecarga de trabalho e do conflito trabalho-família, relacionados com o uso do Whatsapp, na insatisfação com o trabalho*: o papel mediador do *stress.* 2020. 46f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Oganizacional). Instituto Universitário de Lisboa, 2020. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/20937. Acesso: 19 maio 2022.

VIEIRA, I. Uma análise original da fadiga no trabalho. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 1359-1368, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/physis/a/rDSTFnWTWcsFTQ5bzfjTrRq/?lang=pt&format=pdf. Acessoem: 14 jun. 2021.

WANG, B. *et al.* Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective.*Applied Psychology*, [S.l.], v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021. Disponível em: https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12290. Acesso em: 8 jul. 2021.

WEBER, M. Os *Economistas*: Parlamento e governo na Alemanha unificada. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

WISNER, A. *Por dentro do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.

_____. A antropotecnologia. *Estudos avançados,* [S.l.], v. 6, n. 16, p. 29-34, 1992. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ea/a/w7F4fknL8Pjh8QKdFr4yj6j/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 8 jul. 2021.

_____. Organização do trabalho, carga mental e sofrimento psíquico. In: WISNER, A. A *Inteligência no Trabalho:* textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, março. 1994. p.11-20. Disponível em: https://www.forumat.net.br/at/sites/default/files/arq-paginas/wisner_org_do_trabalho.pdf. Acesso em: 28 jun. 2021.

YIN, R. K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de Pesquisa*. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Universidade Federal do Rio Grande-FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis-ICEAC
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração
Orientadora: Profa. Dra. Anne Leal Pinheiro
Mestranda: Caroline Cruz Ornel

Prezado(a) participante,

Me chamo Caroline Cruz Ornel, sou Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Rio Grande-FURG. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da Professora Dra. Anne Pinheiro Leal, intitulada *Carga de Trabalho em Regime Remoto: Análise sobre o trabalho suscitado pelo contexto da pandemia de Covid-19 na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas.* O objetivo geral é caracterizar a carga de trabalho de trabalhadores atuantes na Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPEL diante da transição do modelo de trabalho presencial para o remoto, observando a implementação do Programa eleito para gerir a Universidade em estudo, assim como o Programa de Gestão estabelecido pela Instrução Normativa – IN n° 65/2020 e Decreto 11.072/2022.

Com o intuito de atingir o propósito desta pesquisa, optou-se pela análise documental, seguida de observação (quando possível) e entrevistas semiestruturadas como procedimentos de coleta de dados. Você está sendo convidado a participar deste estudo e a sua participação, após consentimento, ocorrerá na etapa da aplicação da entrevista. Almeja-se pesquisar a respeito da conexão entre o trabalho e a saúde do trabalhador mediante alterações no contexto de trabalho impostas, em um primeiro momento, de maneira emergencial, devido as circunstâncias sanitárias mundiais. Posteriormente, tais modificações nas relações de trabalho foram regulamentadas pelo programa eleito para gerir a Universidade e, após, no serviço público federal como um todo, por meio da IN e Decreto citados acima.

A entrevista será gravada para posterior consulta e análise de suas respostas e o material coletado não será compartilhado. Somente eu (Caroline Cruz Ornel) e a pesquisadora

responsável (Profa. Dra. Anne Pinheiro Leal) teremos acesso às gravações. A sua identidade e as suas respostas serão mantidas em sigilo e confidencialidade e os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, garantindo o anonimato durante todo o processo. Você não terá nenhum custo ou ganho financeiro decorrente de sua participação nesta pesquisa.

Sua colaboração neste estudo será muito importante para nós, mas, caso não tenha interesse, terá a oportunidade de recusar-se ou de desistir de participar desta pesquisa em qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento. Dúvidas a respeito dos procedimentos e/ou outros assuntos relacionados a este estudo podem ser esclarecidas pelos e-mails: carolinecruzornel@gmail.com e/ou anneleal@furg.br, assim como pelo telefone (53) 984057150.

Este termo será encaminhado ao respondente para leitura prévia e, como medida de contenção à pandemia de Covid-19, não será coletada a assinatura física. Sendo assim, o TCLE será lido no início da entrevista para que o(a) participante declare a sua concordância em participar da pesquisa.

Agradecemos a sua participação.

_____

Caroline Cruz Ornel
Mestranda em Administração – PPGA/FURG

_____

Profa. Dra. Anne Pinheiro Leal - Orientadora

Apêndice B – Roteiro de entrevista

Universidade Federal do Rio Grande-FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis-ICEAC
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração
Orientadora: Profa. Dra. Anne Leal Pinheiro
Mestranda: Caroline Cruz Ornel

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade: _____

1- É solteiro(a) ou casado(a)? Tem filhos?
2- Quem mora com você?
3- Qual seu grau de escolaridade?
4- Qual o cargo você ocupa? Há quanto tempo trabalha na Universidade?
5- Qual a sua lotação direta? Fale um pouco sobre os tipos de serviços executados no seu departamento e os realizados por você.
6- Como seus serviços foram reorganizados diante desta nova conjuntura?
7- Como vê o seu trabalho depois da implementação do modelo remoto, adotado para contenção da Covid-19?
8- Acredita ter se adaptado ao modelo remoto? Fale um pouco de como se sente nesta nova modalidade e como se sentia antes, caso as emoções sejam divergentes.
9- Consegue executar todas as tarefas que lhe são atribuídas estando na sua casa? Há uma estrutura adaptada para essa nova realidade? Fale mais a respeito.
10- Precisa se deslocar, ainda que esporadicamente, para realizar alguma(s) de sua(s) atividade(s) de forma presencial? Se sim, por quê?
11- Qual sua opinião sobre não precisar mais ir ao local de trabalho diariamente?
12- Como era o seu trabalho antes da pandemia? E depois? Quais os principais pontos em que a sua atividade foi afetada? Conte um pouco sobre a sua rotina de trabalho antes e após a implementação do teletrabalho.
13- Qual a duração da sua jornada no modelo presencial? E quando está em teletrabalho, acredita que leva mais ou menos tempo para executar suas atividades? Por quê?
14- Como era o seu rendimento e produtividade antes? Sente que no modelo remoto o andamento das suas atividades foi modificado de alguma forma? Como?

15- Sente que o ritmo de trabalho na universidade foi alterado de alguma forma pela pandemia? Como? Quais as consequências disso?

16- Existem objetivos e metas definidos para execução das tarefas de cada profissional? Como é feito o acompanhamento dos resultados? Como você avalia este acompanhamento?

17- A sua percepção a respeito da intensidade na execução das suas atividades é a mesma de antes ou sofreu alguma transformação?

18- Acredita ter liberdade/autonomia para realizar suas tarefas e reorganizá-las de maneira que atendam as suas necessidades? Sente que os regramentos e normatizações da universidade interferem neste sentido?

19- Tem um local adequado para trabalhar? (iluminado, silencioso e confortável)

20- Como você avalia a infraestrutura física de onde realiza o teletrabalho? Acredita que as suas condições de trabalho foram afetadas de alguma forma no trabalho remoto?

21- Quais instrumentos de trabalho você possui em casa? Acredita que suprem as necessidades? (computador, mesa/escrivaninha, cadeira, impressora, internet)

22- Consegue manter boa postura? Executa algum movimento repetitivo que possa causar cansaço ou dor?

23- Como você acredita que a sua atividade profissional afeta a sua saúde?

24- Sente tensões ou dores musculares? Já as sentia antes?

25- Quanto a visão, sente algum desconforto ocular? Sentia antes? Utiliza óculos? Já utilizava antes do modelo remoto?

26- Sente dores de cabeça?

27- Sentiu algum desconforto ou desgaste físico nesta nova rotina de trabalho? Acredita que seu corpo foi afetado de alguma maneira?

28- Como era sua rotina doméstica antes da pandemia? E depois da pandemia, como passou a ser?

29- Como conciliava sua rotina doméstica com o trabalho antes da pandemia? E agora, como faz para conciliar?

30- Existem outras atividades que necessitasses adaptar para que se encaixasse a nova rotina? Quais?

31- Costuma ser interrompido por outras atividades durante o trabalho remoto? Quais? Consegue retomar o trabalho facilmente após estas interrupções ou sente que tem dificuldades?

32- Esta conciliação de atividades atrapalha ou auxilia na sua rotina?

33- O que necessitou modificar para conseguir atender as exigências da sua atividade nesta nova modalidade? (exemplos: horários incomuns, adaptados a necessidades domésticas/ compra de mobiliário/ modificação de plano de internet)

34- Costuma fazer pausas para descanso, seja no trabalho presencial ou remoto?

35- Como está sendo a interação com os colegas? E com os superiores? De que forma você avalia? Sente que a relação entre vocês foi modificada? Se sim, como?

36- Como avalias a sensação coletiva de pertencimento de equipe? Quando surgem obstáculos, você se sente sozinho para resolvê-los ou sabe que pode contar com o esforço dos colegas e/ou superiores para auxiliá-lo(a)?

37- A sua atividade profissional demanda relacionamento com outros profissionais além dos que estão lotados no seu departamento? E fora da universidade?

38- Como avalia o suporte institucional diante da transição do trabalho presencial para o remoto?

39- Sente algum mal-estar, desconforto, ansiedade com relação a esta nova modalidade de trabalho? Se sim, quais? E por que acredita que os sente?

40- Percebeu algum desgaste mental neste período de trabalho remoto? E quanto a percepção de cansaço, foi modificada?

41- Sua capacidade de concentração sofreu alguma alteração, se comparada ao contexto de trabalho anterior a pandemia? Por quê?

42- Suas demandas de trabalho são atreladas ao cumprimento de prazos? Se sim, consegue atendê-los no modelo remoto? Como era antes (presencialmente) e como é agora?

43- Quais emoções surgem ao pensar no trabalho do modo como é executado atualmente? E quanto ao período pós-pandemia, quais sentimentos emergem?

44- Como avalias sua remuneração e oportunidades no trabalho?

45- Sente que compensa exercer a atividade que exerce hoje? É realizado(a) pessoal e/ou profissionalmente?

46- Antes da pandemia, qual era sua ideia sobre trabalho remoto? Sua percepção mudou após ser implementado? Acredita que seria diferente se o teletrabalho não tivesse sido colocado em prática devido a necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia?

47- Gostaria de continuar trabalhando nesta modalidade após a pandemia? Por quê?

48- Gostaria de fazer mais alguma consideração?

Apêndice C – Termo de Autorização para Coleta de Dados



Universidade Federal do Rio Grande - FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração
Orientadora: Prof.ª Dr. Anne Leal Pinheiro
Mestranda: Caroline Cruz Ornel

Ao Senhor Pró-Reitor Ricardo Hartlebem Peter

Pró-Reitoria Administrativa – PRA

Universidade Federal de Pelotas - UFPel

Eu, Caroline Cruz Ornel, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rio Grande – FURG, sob a orientação da Profª Drª Anne Pinheiro Leal, solicito autorização para coleta de dados junto a Pro-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas, com a finalidade de realizar pesquisa intitulada "*Carga de Trabalho em Regime Remoto: Análise sobre o trabalho suscitado pelo contexto da pandemia de Covid-19 na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas*".

O estudo tem por objetivo caracterizar a carga de trabalho de trabalhadores que atuam na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas-UFPel diante da transição do modelo de trabalho presencial para o remoto. A coleta de dados será realizada por meio de pesquisa documental, observações e entrevistas semiestruturadas com servidores lotados na PRA/UFPel.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, mantendo o anonimato dos participantes. As entrevistas serão realizadas preferencialmente de maneira remota mas, se as condições sanitárias vigentes permitirem, pode-se julgar necessária a realização de entrevista(s) de maneira presencial, acompanhada de observações, sempre com o consentimento do entrevistado. Afinal, para

que seja possível analisar as impressões obtidas, considerando as mais distintas situações de trabalho, pode ser preciso um maior envolvimento por parte da pesquisadora.

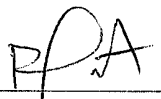
Novembro/2021.

Respeitosamente,

Caroline Cruz Ornel
Mestranda
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Profª Draª Anne Pinheiro Leal
Orientadora
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Autorizo,



Ricardo Hartlebem Peter
Pró-reitor
Pró-Reitoria Administrativa – PRA
Universidade Federal de Pelotas - UFPel

Apêndice D – Convite aos servidores da PRA-UFPel

Universidade Federal do Rio Grande-FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis-ICEAC
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração
Orientadora: Profa. Dra. Anne Leal Pinheiro
Mestranda: Caroline Cruz Ornel

Olá!

Gostaríamos de convidar os servidores lotados na Pró-Reitoria Administrativa - PRA da Universidade Federal de Pelotas - UFPEL para participarem da pesquisa intitulada: "*Carga de Trabalho em Regime Remoto: Análise sobre o trabalho suscitado pelo contexto da pandemia de Covid-19 na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas*". O estudo tem por objetivo caracterizar a carga de trabalho de trabalhadores que atuam na PRA- UFPEL diante da transição do modelo de trabalho presencial para o remoto.

As entrevistas serão realizadas preferencialmente por meio de plataforma de videoconferência. A sua identidade e as suas respostas serão mantidas em sigilo e os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, garantindo o anonimato durante todo o processo.

Sua ajuda é muito importante para o sucesso da pesquisa. Se tiver interesse em participar, favor entrar em contato pelo e-mail: carolinecruzornel@gmail.com ou telefone (53) 984057150 (*WhatsApp*). Desde já agradecemos por sua colaboração.

Caroline Cruz Ornel
Mestranda em Administração – PPGA/FURG

Profa. Dra. Anne Pinheiro Leal
Orientadora – PPGA/FURG