



LAYSA DE ALMEIDA

**A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO DO TELETRABALHO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

**LAVRAS – MG
2022**

LAYSA DE ALMEIDA

**A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO DO TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública, para a obtenção do título de Mestre.

Prof.º Dr. André Pimenta Freire
Orientador

**LAVRAS-MG
2022**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Almeida, Laysa de.

A Construção De Sentido Do Teletrabalho Em Uma Instituição Pública Federal Brasileira / Laysa de Almeida. - 2022.

117 p. : il.

Orientador(a): André Pimenta Freire.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2022.

Bibliografia.

1. Sensemaking. 2. Teletrabalho. 3. Inovação. I. Freire, André Pimenta. II. Título.

LAYSA DE ALMEIDA

**A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO DO TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

THE SENSEMAKING OF TELEWORK IN A BRAZILIAN PUBLIC INSTITUTION

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 31 de outubro de 2022

Prof.º Dr. Mozar José de Brito UFLA

Prof.ª Dr. Sara Moutinho Barbosa de Melo QUB



Prof. Dr. André Pimenta Freire
Orientador

Prof. André Pimenta Freire
DCC / UFLA

**LAVRAS - MG
2022**

Ao meu País, para que haja contribuição na melhoria da prestação dos serviços públicos aos cidadãos e elevação dos níveis educacionais do nosso povo para a construção de uma cidadania mais crítica e democrática, para uma sociedade mais harmônica, pacífica e menos desigual, com justiça social e progresso.

Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Ministério da Educação pela oportunidade dada a nós servidores de se desenvolver e ampliar nossos horizontes profissionais oportunizando uma pós-graduação em nível de Mestrado Profissional por meio de parceria realizada com o Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, que conta com um quadro docente de excelentes profissionais de magistério. Agradeço imensamente ao meu orientador, Dr. André Pimenta, pela presença constante na condução desta pesquisa e por me agradecer com as contribuições importantes repassadas pelos doutores Mozar José de Brito e Sara Moutinho Barbosa de Melo, que com muita leveza e generosidade transmitiram seus saberes sobre a construção de sentido para a realização deste trabalho.

Agradeço aos docentes da UFLA que eu tive a oportunidade de conhecer durante a realização deste Mestrado Profissional, que se dedicaram a nos transmitir seus conhecimentos com qualidade e grandeza, em especial aos professores José de Arimatéia, José Roberto, Denis Oliveira, Heloísa Cabral, e Dany Tonelli.

Agradeço à minha árvore genealógica por terem vindo antes de mim trabalhando para que eu chegasse até aqui com mais uma conquista acadêmica. Agradeço e honro a minha ancestralidade, em especial ao meu pai (*in memoriam*), que morreu em serviço dedicando-se à carreira no serviço público militar e, à minha mãe, que doou a vida se dedicando a cuidar dos filhos. A vocês, toda minha dedicação e carinho, pois foram os pilares para que eu pudesse ser a primeira pessoa da família a ter um diploma de nível superior, e hoje, ser a primeira da família a obter um título de Mestre, com orgulho!

Muito obrigada!

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.” (Idalberto Chiavenato)

RESUMO

A ascensão do teletrabalho propiciado pelas tecnologias e mídias digitais possibilitou o desenvolvimento das atividades laborais administrativas de forma mais intensa a partir das medidas de isolamento social advindas da pandemia de Covid-19 a partir de 2020. Destaca-se nesse contexto o surgimento de iniciativas na Administração Pública de adoção do teletrabalho em instituições específicas antes mesmo da chegada da pandemia, como um processo de inovação na gestão pública. O trabalho que antes era desenvolvido de forma presencial no espaço físico do órgão público passou a ser realizado no interior do lar dos servidores em meio a rotinas domésticas, relações familiares, filhos, mobiliário, espaço e recursos tecnológicos disponíveis, que envolveu a construção de sentido do teletrabalho no espaço do serviço público. Nesse contexto, a presente pesquisa pretende analisar as experiências pessoais dos servidores públicos federais no teletrabalho após a pandemia mundial da Covid-19, sob o enfoque do sensemaking, abordando a criação e os efeitos dos sentidos criados pelos servidores públicos de instituição pública federal do Brasil, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas, questionário de perfil demográfico e análise dos dados qualitativos com base no método de análise temática, desenvolvendo um mapa temático da construção de sentido do teletrabalho após a Covid-19. Os resultados foram classificados em duas categorias de sentido, a primeira que ilustra o processo de criação de sentido do teletrabalho para os servidores de uma instituição pública federal brasileira e, a segunda, que demonstra os efeitos dos sentidos atribuídos a essa nova modalidade, que ensejaram na implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, que regulamentou o teletrabalho de forma permanente após as experiências vividas durante o trabalho remoto na pandemia.

Palavras-chave: *Sensemaking*. Teletrabalho. Servidores Públicos. Gestão Pública. Inovação.

ABSTRACT

The rise of teleworking provided by technologies and digital media enabled the development of administrative labor activities more intensively from the measures of social isolation arising from the Covid-19 pandemic from 2020. In this context, the emergence of initiatives in the Public Administration to adopt teleworking in specific institutions even before the arrival of the pandemic is highlighted, as a process of innovation in public management. The work that was previously developed in a face-to-face way in the physical space of the public agency began to be carried out inside the servants' home amid domestic routines, family relationships, children, furniture, space and technological resources available, that involved the construction of meaning of teleworking in the public service space. In this context, the present research intends to analyze the personal experiences of federal public servants in telework after the global pandemic of Covid-19, sensemaking approach, addressing the creation and the effects of the senses created by public servants of federal public institution of Brazil, involving the realization of semi-structured interviews, demographic profile questionnaire and analysis of qualitative data based on the method of thematic analysis, developing a thematic map of the construction of meaning of telework after Covid-19. The results were classified into two categories of meaning, the first that illustrates the process of creating meaning of teleworking for the servers of a Brazilian federal public institution and the second, which demonstrates the effects of the senses attributed to this new modality, which led to the implementation of the Management and Performance Program - PGD, which regulated teleworking permanently after the experiences lived during remote work in the pandemic.

Keywords: Sensemaking. Teleworking. Public Servants. Public Management. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vertentes dos Estudos sobre Sensemaking	44
Figura 2 – Resultados do Questionário de Perfil Demográfico dos Entrevistados (Continua).	50
Figura 3 - Fases da Análise Temática.	54
Figura 4 - Nuvem de palavras predominantes sobre o teletrabalho na pandemia.	57
Figura 5 - Mapa Temático da Construção de Sentido para o Teletrabalho e seus Efeitos	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificações do teletrabalho quanto ao local e grau de conexão entre teletrabalhador e empregador.	22
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	23
Quadro 3 - Evolução dos normativos sobre teletrabalho no serviço público federal.	28
Quadro 4 - Opção de modalidade de trabalho após a implementação do PGD na instituição.	88
Quadro 5 - Extrato de códigos e extrato de dados extraídos das entrevistas (continua).	104

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.	Artigo
Et al.	Entre outros e outras
Min.	Ministério
N.	Número
P.	Página
Sec.	Secretaria
S.	Servidor

LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CGU	Controladoria-Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
OMS	Organização Mundial da Saúde
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PL	Projeto de Lei
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TICS	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	O Teletrabalho: Breve contexto	20
2.2	O Teletrabalho no Serviço Público Federal Brasileiro	24
2.3	Situação da Covid-19 e o Teletrabalho Compulsório.....	31
2.4	<i>Sensemaking</i> na Experiência com o Teletrabalho.	37
3.	METODOLOGIA.....	46
3.1	Desenho de pesquisa	46
3.2	Análise do estudo-piloto para a fase da qualificação da pesquisa.....	47
3.3	Desenho Definitivo de Pesquisa	49
3.4	Procedimentos para as entrevistas com os servidores públicos federais.....	49
3.5	Amostragem	49
3.6	Instrumento de Coleta.....	53
3.7	Análise e Discussão de dados	53
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1	Breve contextualização.....	56
4.2	Análise dos Sentidos Atribuídos ao Teletrabalho.....	57
4.2.1	Alternativa	59
4.2.2	Jornada de Trabalho	63
4.2.3	Desafios	67
4.2.4	Vantagens	74
4.3	Efeitos dos sentidos atribuídos ao Teletrabalho	77
4.3.1	Desempenho.....	77
4.3.2	Adaptação	80
4.3.3	Mudança	82
4.4	Análises complementares dos efeitos do teletrabalho	87
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
	REFERÊNCIAS	94
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os Servidores Públicos do Poder Executivo Federal	102
	APÊNDICE B – Questionário de Perfil Demográfico	103
	APÊNDICE C – Extrato de Códigos e Extrato de Dados das Entrevistas.....	104

1. INTRODUÇÃO

O Brasil passou no início do ano de 2020 por uma crise mundial de saúde de consequências imprevisíveis: a pandemia do novo coronavírus – Covid-19. Diante dos desafios que uma pandemia de nível internacional impôs ao país, emergiram problemas críticos que não se limitaram às questões sanitárias e de saúde, como também demandaram adaptações importantes nos diversos aspectos da vida cotidiana, dentre eles, o mercado de trabalho. O distanciamento social imposto aos cidadãos exigiu que o trabalho fosse remodelado para a continuidade da prestação daqueles serviços públicos que não estavam diretamente relacionados com o trabalho executado na linha de frente do combate ao vírus. O estado de emergência exigiu ações de cumprimento imediato no que tange ao distanciamento social, ao mesmo tempo que mantinha o trabalho administrativo em funcionamento, bem como o atendimento das demandas de forma remota e rápida. Com o avanço do número de pessoas infectadas no Brasil, as medidas para evitar ambientes com aglomeração de pessoas e disseminação do vírus no trabalho presencial impuseram às instituições públicas o planejamento e a rápida execução do teletrabalho por meios das tecnologias da informação e comunicação, para manter as entregas para a sociedade ao mesmo tempo em que priorizava a segurança e as medidas de proteção dos seus servidores e colaboradores.

As grandes mudanças tecnológicas que vem ocorrendo desde o final do século XX impactaram fortemente o mundo do trabalho, em virtude das contínuas evoluções de informatização, mídias e alcance da internet. Nesse contexto, o teletrabalho foi tornando-se mais factível no mundo corporativo de acordo com a realidade de algumas organizações. As tecnologias de informação e comunicação facilitaram que o campo de atuação do trabalho fosse estendido para além do ambiente físico da instituição até onde o sinal de internet alcança.

Nota-se o surgimento de iniciativas na Administração Pública de adoção do teletrabalho, em instituições específicas, antes mesmo da chegada da pandemia da Covid-19, como um processo de inovação na gestão, a exemplo do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que iniciou um projeto piloto de teletrabalho no ano de 2005. Já o Tribunal de Contas da União – TCU, iniciou a modalidade do teletrabalho no ano de 2009, e a Receita Federal do Brasil o implementou em 2017, aos servidores da carreira de Auditoria, de forma facultativa (OLIVEIRA, 2019). A partir do ano de 2015, a sistematização dos processos de

trabalho por meio da implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI¹ em toda a Administração Pública da União, Estados e Municípios, possibilitou a execução do trabalho de forma remota, uma vez que o acesso ao sistema é realizado via internet nas instituições e também a distância de seus espaços físicos.

Pesquisa realizada pelo Instituto DataSenado, no ano de 2020, sobre o teletrabalho após a pandemia de Covid-19, mostrou que em 2020, no Brasil, “13% da população tinha experiência com o teletrabalho (SENADO, 2020). Desses, 6% trabalhavam a distância no momento da pesquisa em função da pandemia, número que corresponde a aproximadamente 10 milhões de pessoas. Além disso, 7% já haviam trabalhado nessa modalidade, cerca de 11 milhões de brasileiros” (SENADO, 2020).

Nesse cenário, os servidores públicos, por sua vez, ao se adaptarem ao novo contexto de pandemia, enfrentaram desafios nas novas rotinas e processos de trabalho executados a partir do local de residência em concomitância com as atividades domésticas, com as relações familiares, e ainda, com o isolamento social. A jornada de trabalho, antes presencial e com controle de ponto eletrônico, sofreu mudanças significativas, passando a ser feita por meio dos sistemas informatizados, plataformas, ferramentas eletrônicas e aplicativos diversos.

Com o avanço das tecnologias e a ascensão do uso do SEI em todas as esferas da Administração Pública, os processos de gestão documental modernizaram-se em comparação aos antigos processos burocráticos, com alto consumo de papel, carimbos e impressoras. A migração para a atual tramitação eletrônica via sistema informatizado, pôde favorecer agilidade, maior controle e organização documental, além da transparência necessária à prestação de serviços públicos. De acordo com os dados divulgados pelo Ministério da Economia, “o SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN)², uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades

¹ O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa. O SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN), uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônico. O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 dispõe sobre o uso. Fonte: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/sistema-eletronico-de-informacoes-sei> >.

² O Decreto nº 8.539/2015 dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O Processo Eletrônico Nacional (PEN) é composto por três grandes ações: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) - desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), o barramento de integração do SEI (com outras soluções de uso do meio eletrônico) e o protocolo integrado. Fonte: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/sei/sobre>>.

de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônico” (MIN. DA ECONOMIA, 2020), adotando ações que permitem a acessibilidade, continuidade e preservação dos registros de documentos digitais.

Segundo informações publicadas no portal eletrônico do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), instituição que desenvolveu o SEI, verificou-se que no ano de 2011 as tramitações de apelações cíveis eletrônicas “tramitaram 77,21% mais rápido do que em papel. O tempo médio caiu de 272 dias para 62 dias. Já nos mandados de segurança, a queda no tempo de tramitação chega a 55,42%”. O estudo publicado pelo TRF4 ainda concluiu que houve diminuição no consumo de papel na instituição, gerando “economia de recursos públicos e potencial ecológico do processo eletrônico: em 2009, foram gastos seis milhões de folhas de papel. Em 2010, esse número caiu para 4,5 milhões e, em 2011, o consumo foi de aproximadamente dois milhões” (TRF 4ª REGIÃO, 2012).

O uso do SEI por meio da internet e das demais ferramentas on-line de reuniões e transmissões ao vivo disponíveis na *Web*, foi a base necessária para que o teletrabalho fosse executado diante da situação pandêmica e da necessidade de isolamento social. O teletrabalho compulsório estabelecido pelos dirigentes máximos dos órgãos e entidades públicas em razão da crise sanitária da Covid-19, tornou-se a principal medida de proteção coletiva contra a propagação da doença no ambiente de trabalho. Foi possível propor alternativas que permitissem a continuidade dos serviços públicos a distância, como a utilização de ferramentas de reuniões de trabalho on-line, videoconferências, chamadas de vídeos via aplicativos, comunicação com diversas pessoas em tempo real, além das ferramentas de compartilhamento e edição de textos, planilhas e documentos diversos. Dispondo de tantas opções eletrônicas de ferramentas de trabalho e de aplicativos de comunicação, a modalidade do teletrabalho garantiu a manutenção dos serviços públicos no contexto do isolamento social, e ainda, mostrou-se benéfica em termos de economia financeira gerada aos cofres públicos, considerando a redução dos gastos administrativos de manutenção dos órgãos. Segundo dados divulgados pelo Ministério da Economia, “O governo federal economizou R\$ 1,488 bilhão com o trabalho remoto de servidores públicos entre janeiro e novembro de 2020. Foram R\$ 1,237 bilhão a menos nos gastos em cinco despesas de custeio” (MIN. DA ECONOMIA, 2021). Em relação aos gastos com diárias e passagens que cobrem despesas de deslocamento de servidores públicos em viagens a serviço, a economia no referido período foi de R\$ 725,8 milhões.

Seguindo o exemplo do governo federal, o governo do Distrito Federal determinou o teletrabalho em toda a Administração Pública local no mês de março de 2020, obtendo também

bons resultados, conforme divulgado pela Secretaria de Economia do DF em seu portal eletrônico, onde afirma que “a economia gerada entre os meses de abril a julho pelo executivo local, foi de R\$ 36,4 milhões em despesas de material de consumo e de prestação de serviços relacionados à manutenção administrativa”. Além disso, a produtividade foi mantida durante todo o período, de forma satisfatória: “Por dia, mais de 48 mil pessoas acessam o sistema do GDF para desempenharem suas funções de casa. No SEI, principal plataforma digital do governo, a média de acessos se manteve estável em comparação ao trabalho presencial, com cerca de 30 mil documentos gerados diariamente” (SEC. DE ECONOMIA-DF, 2020).

Retomando os dados divulgados pelo Ministério da Economia acerca da redução de gastos do Governo Federal com o teletrabalho, “foram economizados R\$ 251 milhões com o pagamento de benefícios, como auxílio-transporte, serviço extraordinário, adicional noturno e adicionais por insalubridade, irradiação ionizante e periculosidade” (MIN. DA ECONOMIA, 2021). Contudo, se por um lado a Administração Pública logrou êxito em economizar recursos financeiros e materiais com o trabalho remoto, o teletrabalhador, por sua vez, viu-se diante do ônus da manutenção das atividades remotas arcando com os custos de internet banda larga de qualidade, energia elétrica e demais recursos necessários para a execução do trabalho no âmbito doméstico.

Atualmente, a Administração Pública não possui regulamentação para ressarcir gastos privados com a manutenção dos serviços públicos remotos. Na prática, além de haver consequências diretas à remuneração dos servidores com a suspensão de benefícios, a exemplo do auxílio transporte suspenso em razão de não haver o deslocamento para o local de trabalho, observa-se ainda as possíveis consequências indiretas do teletrabalho quando consideramos que, com o aumento da permanência das pessoas em casa utilizando-se de aparatos eletrônicos próprios para a execução do serviço público, as despesas do lar também se tornam mais elevadas por ocasião do trabalho remoto. Diante desse cenário, houve a proposição no Senado Federal do Projeto de Lei (PL) nº 3.512/2020³, em tramitação, que estabelece obrigações às empresas e organizações em geral de “fornecer e manter o aparato necessário à execução do teletrabalho. Os empregadores também teriam de reembolsar o empregado pelos gastos com energia elétrica, telefonia e uso da internet relativos ao trabalho” (SENADO, 2020). Dessa

³ Projeto de Lei nº 3512, de 2020, de iniciativa do Senador Fabiano Contarato (REDE/ES), propõe a revogação do inciso III do art. 62, altera o art. 75-D e acrescenta o art. 75-F ao Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para detalhar as obrigações do empregador na realização do teletrabalho. Situação atual (26/09/2022): Em tramitação no Senado Federal.

forma, a expansão desta a modalidade de trabalho trouxe a necessidade de elaboração de normas que regulamentem a matéria de forma mais específica, ainda que a sua previsão conste, de forma mais abrangente, na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT desde a Reforma Trabalhista ocorrida no ano de 2017.

O advento do teletrabalho ou trabalho remoto nas organizações modernas foi ganhando espaço nas últimas décadas como uma alternativa às mudanças socioculturais ocorridas com o avanço das tecnologias e da internet. As organizações públicas, como parte desse contexto e na tentativa de modernizar a prestação de serviços visando a satisfação do usuário, fizeram adesão em sua maioria ao teletrabalho em decorrência da crise sanitária da Covid-19 como um caminho para a preservar a continuidade do serviço público. Ao mesmo tempo, a presença de tecnologias não é suficiente para que o trabalho se desenvolva mecanicamente, dessa forma, a atuação dos servidores públicos como principais sujeitos neste processo é de fundamental importância.

O contexto da construção de sentido foi analisado por pesquisas no contexto de ambiente de trabalho tradicional, presencial, tendo como precursores os autores Weick (1988; 1995); que analisou os processos de construção de sentido a partir de situações de crises ou desastres e como as organizações lidavam quando se viam diante desses contextos, além de Colville (1994) que analisou as capacidades institucionais de previsão de crises e as tomadas de atitudes com ações simples para evita-las.

Os estudos sobre o processo de construção do sentido do teletrabalho emergiram com mais força após a Covid-19, a exemplo dos estudos de Christianson; Barton (2021); Galbin (2021), Rubin (2020), Stephens et al. (2020), cujas pesquisas envolvem o *sensemaking* individual e coletivo após a pandemia. Entretanto, no âmbito do serviço público, há pouco conhecimento sobre o tema após uma crise como desencadeada pela Covid-19. “O teletrabalho implica o encontro de diferentes mundos, onde múltiplos indivíduos, familiares, organizacionais, contextuais e aspectos socioculturais levam a adaptações e significados também particulares” (ORDONEZ, 2012, p. 192).

A pesquisa terá como norte o estudo do ponto de vista científico e empírico da seguinte questão de pesquisa:

“Considerando o contexto da crise sanitária de Covid-19 no Brasil no ano de 2020, como foram as experiências dos servidores públicos federais com o teletrabalho e a construção de sentido (*sensemaking*) na organização do trabalho remoto?

O objetivo geral deste trabalho foi explorar o processo de *sensemaking*, particularizando os sentidos construídos por servidores públicos vinculados a uma unidade sobre o teletrabalho.

Mais especificamente, buscou-se:

- Investigar as experiências vivenciadas pelos servidores no regime de teletrabalho, evidenciando os sentidos atribuídos a esta forma organizativa do trabalho.
- Analisar os efeitos destes sentidos sobre a organização e gestão do teletrabalho.

Nesse sentido, a presente pesquisa analisou as experiências pessoais dos teletrabalhadores do serviço público federal no contexto da alternância do trabalho presencial para o trabalho remoto, devido à crise sanitária iniciada no ano de 2020, sob o enfoque do *sensemaking*, abordando os sentidos criados pelo teletrabalho e os efeitos do teletrabalho para os servidores públicos e a instituição após a pandemia de Covid-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão relaciona as teorias sobre a evolução do teletrabalho no Brasil, abordando as legislações sobre o tema no contexto brasileiro e no contexto do serviço público federal. São demonstrados dados referentes à atuação dos servidores públicos em trabalho remoto por ocasião da covid-19 onde os trabalhadores tiveram que se adaptar de forma compulsória à esta nova modalidade de trabalho e criar sentido para a adaptação ao teletrabalho de forma a produzir resultados satisfatórios para a Organização.

São abordadas as principais teorias sobre *Sensemaking* e suas relações com o teletrabalho e as situações de crise como a ocasionada pela pandemia de Covid-19.

2.1 O Teletrabalho: Breve contexto

A experiência do trabalho remoto ou o chamado *home office* não é recente no Brasil. No ano de 2011, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), foi alterada em artigo 6º por meio da Lei 12.551/2011, passando a vigorar com a seguinte redação: “Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (BRASIL, 2011). O texto da lei ainda dispõe que não há distinção entre os meios telemáticos e informatizados de controle aos meios de controles empregados no trabalho presencial.

Segundo Costa (2002, p. 4), “o teletrabalho ocorre quando as tecnologias de informação e comunicação são, de algum modo, aplicadas ao trabalho de tal forma que este possa ser exercido, total ou parcialmente, por via remota”. As relações virtuais modernas, inevitavelmente, impactariam nas relações de trabalho na medida em que o acesso às tecnologias de ponta foram se tornando mais factível e possibilitando a execução do trabalho remoto.

No ano de 2017, a nova Reforma Trabalhista foi regulamentada pela Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017, trazendo significativas mudanças para a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 2017). Uma das principais novidades foi a regulamentação direta do teletrabalho, com a nova redação:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. Parágrafo único. O comparecimento às

dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (CLT-CAPÍTULO II-A, BRASIL, 2017).

A regulamentação direta na CLT permitiu que as organizações ampliassem suas possibilidades de gestão do capital humano e da organização do trabalho. Argumentam Weigand Neto e; Souza (2018) que “o teletrabalho traz benefícios para as empresas pela ausência de controle de jornada, diminuindo assim os riscos de requerimentos de horas-extras. Por outro lado, o controle da produtividade pode ser mediado pelos aparelhos eletrônicos como *tablets* e *smartphones*”.

Romper com as barreiras existentes entre o trabalho tradicional e o teletrabalho envolve a ruptura de uma cultura de trabalho histórica. Para Costa (2002, p. 5) “acreditou-se que o avanço tecnológico, por si só, revolucionaria radicalmente a natureza da estrutura produtiva e a forma de organização do trabalho”, no entanto, no serviço público brasileiro essa mudança foi gradual ao longo das últimas décadas. Para Silva (2003) “é preciso considerar a dimensão da visão que se tem do trabalho sob a ótica da subjetividade humana”. As relações que antes se restringiam ao espaço ocupacional, agora ampliam-se para o espaço virtual.

Em contraposição, Sakuda e; Vasconcelos (2005) argumentam que:

Antes da revolução industrial, o trabalho a domicílio era feito por trabalhadores que detinham os meios de produção e trabalhavam com seus próprios métodos, incluindo o uso do tempo. O teletrabalho pode levar o trabalhador e o trabalho para muitos lugares, inclusive de volta ao domicílio. Os valores sociais predominantes, no entanto, continuam a ser os da sociedade industrial (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005, p. 42).

Segundo Silva (2003, p.5), “tal caracterização do mundo do trabalho determina aos teletrabalhadores vínculos que vão além das relações de trabalho encerradas no espaço-tempo empresarial”. A visão de que essa modalidade traz benefícios a uma categoria de trabalhadores em detrimento de outras, vem sendo desconstruída com a ampliação do número de teletrabalhadores ao longo das décadas. “O teletrabalho não é uma miragem futurista”, mas um desafio para a organização do trabalho no futuro (COSTA, 2002, p. 5).

Para Dalloul (2020), “é necessário que os órgãos públicos adaptem suas interpretações quanto à aplicação do teletrabalho às premissas da lei”. As questões das relações de trabalho vão além do tempo e espaço. “O mundo atemporal do trabalho estabelece fatores determinantes à desconstrução e reconstrução da subjetividade humana” (SILVA, 2003, p. 6).

Para Sturmer e; Fincato (2020) “o teletrabalho pode ocorrer a partir de modalidades que levam em consideração o local em que preponderantemente estiver o teletrabalhador e a

intensidade do contato telemático entre este e seu empregador”. Segundo o entendimento de Silva (2003), “a gestão remota – o *teletrabalho* – adequado às realidades dos indivíduos e da organização implica no entendimento das relações homem-empresa que estão além das atividades laborais”. No teletrabalho, o indivíduo passa a autogerir-se. Para Silva (2003):

As relações organizacionais definidas entre o trabalho remoto e a gestão autonomizada dos teletrabalhadores podem ser apresentadas, de forma geral, como sendo um conjunto de relações organizacionais que determinam variáveis específicas que, na maioria dos casos, são denominadas de relações virtuais (SILVA, 2003 p. 5).

O Quadro 1 traz as classificações do teletrabalho, segundo o entendimento de Sturmer e; Fincato (2020):

Quadro 1- Classificações do teletrabalho quanto ao local e grau de conexão entre teletrabalhador e empregador.

Quanto ao LOCAL				
Em domicílio	Em centros satélites	Em telecentros	Em telecottages	Móvel
(Home office): local de trabalho em residência, com pequena estação de trabalho e acesso a meios de comunicação, utilizando de estrutura própria ou cedida pela empresa.	Locais pertencentes ao empregador, que não se constituem filiais Estes locais não possuem estrutura formal (não há chefias, subordinados, etc.), sendo meros espaços de apoio para prestação de serviços pertencentes à empresa.	Diferem dos anteriores pelo fato de serem locais compartilhados (Estrutura e recursos) entre duas ou mais empresas.	Espaços para trabalho, situados em regiões rurais ou de difícil acesso e, normalmente, de menor escolaridade, quase se confundindo com os telecentros, não fosse o particular de sua localização. Sua virtude é atrair mão de obra qualificada.	Não há determinação quanto ao local de prestação do serviço. Qualquer lugar pode ser espaço de trabalho, desde que o teletrabalhador disponha das ferramentas necessárias, ex: smartphone.
Quanto ao grau de CONEXÃO entre teletrabalhador e empregador				
Off-line	Oneway line		On-line	
Por alguns não mais entendida como teletrabalho, eis que a tecnologia não estaria a serviço do tráfego do trabalho, mas tão somente do trato e armazenamento	Hipótese em que a comunicação é unilateral, ou seja, apenas para envio ou para recepção da tarefa/trabalho. O trabalhador, por exemplo, recebe a tarefa por e-mail, WhatsApp ou outro sistema eletrônico e o entrega presencialmente, por mensageiro ou pelo sistema de correios tradicional.		É o teletrabalho por excelência. Nesta modalidade, a interatividade poderá ser imediata, síncrona e simultânea.	

dos dados e informações (matéria prima do teletrabalho).		
--	--	--

Fonte: Da Autora, a partir de Sturmer e; Fincato (2020), p. 347, com adaptações.

Sobre o trabalho em equipe, Rabelo (2001) afirma que “a dissolução das tarefas em equipe provocada pelo teletrabalho e substituição desse ambiente pela sociabilidade eletrônica pode afetar a moral e a coesão do grupo”. Outro fator importante do teletrabalho é que esta modalidade também exige um cumprimento de metas muito maior do que no trabalho presencial. Para Afonso (2016), as organizações, com base no receio de que o trabalhador fique ocioso em casa, utilizam-se de controle e fiscalização virtual muito maiores.

A modalidade do teletrabalho, assim como no trabalho presencial, possui vantagens e desvantagens. Quanto ao contato social, Almeida (2018, p. 52) argumenta que “o teletrabalho restringe a quantidade e a intensidade de contato social pessoal, próprio do emprego tradicional”. Nesse cenário, o uso de tecnologias pode de certa forma compensar a distância entre os colegas de trabalho. Contudo, “caracteriza claramente uma situação diferente a da encontrada no ambiente profissional tradicional” (ALMEIDA, 2018, p. 52).

De acordo com Filho; et al. (2020), o Quadro 2 apresenta, em síntese, as vantagens e desvantagens da modalidade do teletrabalho para a organização e para o teletrabalhador.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Vantagens	Desvantagens
<p>Para a Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> · redução dos custos de infraestrutura; · aumento da produtividade e eficácia; · possibilidade de recrutamento a partir de área geográfica maior; · redução no índice de rotatividade; · redução do absenteísmo; · ambiente de trabalho mais flexível; <p>Para o teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ambiente de trabalho mais flexível; · aumento da produtividade; · redução do estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito; 	<p>Para o Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> · visão preconceituosa; · tédio devido ao isolamento social; · distração com os membros da família e invasão do espaço profissional; · desorganização na administração do tempo; · trabalho em dias de folga.

· mais tempo com a família e dedicação ao lazer.	
--	--

Fonte: Filho; et al. (2020), p. 280, com adaptações.

Outra desvantagem em relação às novas relações de trabalho, é a utilização do tempo e espaço. Para Sakuda e; Vasconcelos (2005), “com a flexibilização temporal e espacial, a atividade produtiva poderá regular toda a vida do indivíduo, não importando o local e o horário”. Ou seja, o trabalhador da era digital fica refém do trabalho *full time*.

No serviço público a situação não é diferente. Com a falta de concursos públicos, a mão de obra se torna escassa, implicando em sobrecarga de trabalho aos servidores em busca de cumprimento de metas. A preocupação das possíveis consequências das relações de trabalho atuais na saúde mental dos trabalhadores é inevitável e traz reflexão sobre se a modalidade ganhará mais espaço no serviço público ao longo do tempo.

Nesse sentido, é importante haver conscientização sobre a importância do descanso mental e do direito a desconexão. Afonso (2016, p. 8) defende que “desconectar é necessário, essencial e saudável, não se trata de incentivar o ócio, mas sim de resguardar o direito ao descanso que reflete nos direitos sociais do trabalhador e na projeção de vida”.

2.2 O Teletrabalho no Serviço Público Federal Brasileiro

Na Administração Pública Federal, apesar dos desafios, um ano após a regulamentação do teletrabalho pela nova CLT, houve a regulamentação do teletrabalho como programa de gestão. De acordo com Dalloul (2020, p. 4), no serviço público federal, “diversos órgãos vinham adotando a concessão de regime de teletrabalho a servidores públicos com a finalidade de incrementar a produtividade e diminuir os custos de manutenção de sedes”.

Destaca-se nesse contexto o surgimento de iniciativas na Administração Pública de implementação do teletrabalho em instituições específicas. Segundo Oliveira (2019, p. 6), “alguns autores apontavam a necessidade de regulamentação jurídica dessa modalidade de trabalho como aspecto fundamental para garantir, sobretudo, maior segurança ao se adotar o teletrabalho nas organizações brasileiras”.

A adesão de mais instituições a essa modalidade era comprometida por diversos fatores. Um deles é sobre a imagem que a sociedade brasileira ainda faz dos servidores públicos, marcada pela desconfiança em relação à eficiência e ao comprometimento do servidor com o trabalho. Essa desconfiança se estende também sobre a modalidade do teletrabalho. “Os

dirigentes públicos são muito sensíveis e receosos em relação às notícias de que determinado funcionário possa ficar em casa e lá não trabalhe” (SILVA, 2015, p. 3).

Além disso, a modalidade do teletrabalho poderia ser entendida como um benefício para o servidor. Dalloul (2020), argumenta que “trata-se de modo de prestação de trabalho que por si só traz vantagens à administração – como o encolhimento de gastos com manutenção de sedes”. Para Costa (2002), “a viabilidade econômica apoiada pelas novas tecnologias haveria de facilitar a adoção do teletrabalho como um dos arquétipos da emergente sociedade da informação”. E na Administração Pública não poderia ser diferente. Ainda que a iniciativa do teletrabalho estivesse restrita a poucas instituições, tal movimento deu início às ações estratégicas de modernização dos processos organizacionais por meio das tecnologias de informação e comunicação (TICs) disponíveis, primando pela eficiência e considerando as necessidades demandadas pelos usuários de serviços públicos.

Segundo Silva (2015), “é relevante que o Estado brasileiro procure avançar de forma consistente na adoção do teletrabalho no serviço público, visto que essa modalidade é importante para permitir mais flexibilidade na Administração Pública”.

Por meio da publicação da Instrução Normativa (IN) n.º 1/2018, de 31 de agosto de 2018, o antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão estabeleceu as regras para a implementação de programa de gestão, no qual os servidores públicos participantes ficam dispensados do controle de frequência. No entanto, a permissão para a execução do teletrabalho restringia-se às “atividades cujas características permitiam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do servidor público participante” (art. 3º). Nesse sentido, além de não abranger as atividades que exijam a presença física na instituição para atendimento ao público, ainda havia a preocupação em não “obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, nem dificultar o direito ao tempo livre” (art. 3º, Parágrafo único, III).

Até o ano de 2020, no âmbito do serviço público federal, tínhamos como exemplos de instituições públicas que já haviam implantado programas de gestão de teletrabalho, o Serviço de Processamento de Dados - Serpro, empresa pública pioneira na implementação do teletrabalho no serviço público, a Receita Federal, Tribunal Regional do Trabalho - TRT, Tribunal Superior do Trabalho - TST, Tribunal de Contas da União – TCU, Controladoria-Geral da União - CGU, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), entre outras. Muitos deles implementaram o programa como experiência-piloto e, posteriormente, considerando os resultados de desempenho verificados, deram continuidade ao modelo de trabalho.

Após a pandemia de Covid-19, o teletrabalho foi adotado por toda Administração Pública como alternativa de prevenção da doença e proteção dos trabalhadores diante da necessidade de isolamento social. De acordo com matéria publicada pela Revista Jus sobre *home-office* no serviço público, “no terceiro mês após a constatação da doença no Brasil, 52% dos 600 mil servidores da União já estavam a exercer as suas funções em casa” (REVISTA JUS, 2020). Em julho de 2020, esse percentual representava 63% do total da força de trabalho. Nesse cenário, o Ministério da Economia levantou dados que constataram a economia de recursos públicos e que a produtividade foi mantida. De acordo com publicação feita no portal do Ministério em 25 de setembro de 2020, “o Governo Federal economizou R\$ 1 bilhão em gastos de custeio com o trabalho remoto de servidores públicos durante a pandemia do novo coronavírus” (BRASIL, 2020).

Em virtude disto, o governo federal apoiou a permanência do teletrabalho após a pandemia, como medida de continuidade da redução de gastos e melhoria da eficiência. Em julho de 2020, publicou a Instrução Normativa (IN) n.º 65/2020 estabelecendo novas regras para o teletrabalho com foco na entrega de resultados, para os órgãos que resolvessem aderir, facultadamente, a esta modalidade após a autorização de seu respectivo ministro (BRASIL, 2020). Tal apoio baseou-se em maior parte à constatação da economia gerada aos cofres públicos no período, no entanto, o planejamento e a construção do plano de trabalho a ser traçado para os servidores interessados em continuar em teletrabalho após o retorno às atividades presenciais, ficou a cargo da unidade setorial, devendo a iniciativa partir de baixo para cima.

As novas regras da IN n.º 65/2020 entraram em vigor em 1º de setembro de 2020, quando houve a expectativa de retorno ao trabalho presencial na administração direta, considerando que os boletins epidemiológicos⁴ do Brasil registraram, naquela ocasião, queda de 17% na média de óbitos por Covid-19, entre o período de 23 a 29 de agosto de 2020, e que 17 estados registraram queda de novos óbitos e 7 estados registravam estabilidade. No entanto, a partir da segunda quinzena de outubro, houve uma nova escalada do número de infectados de Covid-19, levando os especialistas a afirmarem que o país estava passando por uma segunda

⁴ Fonte: Portal Sanar saúde. Dados da *Linha do tempo do Coronavírus no Brasil*, de 04 de setembro de 2020. Disponível em < <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em 10 de mar. de 2021.

onda de contágio, o que reforçou a necessidade de adiamento do retorno do trabalho presencial em diversas instituições públicas.

Com vista a colaborar na implantação do programa de gestão nos órgãos e entidades públicas, o Ministério da Economia desenvolveu um sistema digital para o acompanhamento e a gestão do trabalho remoto na administração pública federal chamado Sistema de Gestão de Pessoas por Resultados, previsto na Instrução Normativa (IN) n.º 65/2020, para gerir as atividades dos servidores cujas instituições tivessem implementado seus programas de gestão e desempenho no teletrabalho de forma permanente.

Como tratava-se de uma adesão facultativa pelos órgãos e entidades públicas, foi necessário observar os trâmites internos de cada organização para a autorização dos ministros de estados acerca da implementação do programa de gestão, com base nas orientações emitidas pelo Ministério da Economia na IN n.º 65/2020, que previa que as atividades realizadas pelos servidores públicos no programa de gestão (teletrabalho), teriam os seus desempenhos aferidos por meio de sistema informatizado próprio que produza informações acerca dos resultados alcançados ou por meio do sistema digital disponibilizado pelo Ministério da Economia, visando a transparência e a ampla divulgação dos resultados, inclusive em sítio eletrônico (BRASIL, 2020).

Com este apoio governamental agregado às disposições da IN n.º 65/2020, o teletrabalho no serviço público ampliou-se e muitas instituições deram início aos seus programas de gestão. Segundo dados divulgados no portal eletrônico do Ministério da Economia⁵, até fevereiro de 2021, mais 34 órgãos federais haviam aderido ao programa de gestão, a exemplo das instituições como Banco Central do Brasil - BACEN, Ministério da Cidadania, Casa Civil, entre outros (BRASIL, 2021).

Passados 2 anos de experiência com o teletrabalho no serviço público federal, o governo federal publicou o Decreto 11.072, em 18 de maio de 2022, regulamentando o Programa de Gestão e Desempenho – PGD no âmbito da Administração Pública Federal:

Art. 1º - Parágrafo Único. O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus

⁵ Fonte: BRASIL. Ministério da Economia. Portal do Servidor - Programa de Gestão, Notícias: *Programa de Gestão ganha força e é adotado por mais de 30 instituições do Governo Federal*. 2021 Disponível em: < <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/noticias>>. Acesso em: 10 de mar. de 2021.

participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2022).

A publicação de um decreto sobre a implementação de Programas de Gestão de Desempenho em instituições públicas federais formalizou a intenção da Administração Pública Federal em adotar de forma permanente a modalidade de teletrabalho e reconhecer sua efetividade nas relações de trabalho do setor público, visando modernizar e acompanhar à tendência mundial de adoção de modalidades alternativas de trabalho, seja de forma integral ou de forma parcial (híbrido).

O Quadro 3 traz a evolução dos normativos do Governo Federal sobre a implementação de programas de gestão com vistas a adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público federal:

Quadro 3 - Evolução dos normativos sobre teletrabalho no serviço público federal.

Normativo	Principais novidades	Características
<p>Instrução Normativa n.º 1/2018</p> <p>Estabelece orientação sobre implementação de Programa de Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Previa percentual mínimo ou máximo de servidores participantes em cada unidade; • Necessidade de tempo mínimo de desempenho das atividades do servidor no órgão; • Apenas os servidores efetivos poderiam aderir. 	<p>Baixa adesão de instituições federais;</p> <p>Revogada pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020</p>
<p>Instrução Normativa n.º 65/2020</p> <p>Estabelece orientação sobre implementação de Programa de Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza a participação de servidores efetivos, comissionados, empregados públicos e contratos temporários; • A adesão depende de ato autorizativo do Ministro de Estado; • Controle de entregas por meio de Sistema Informatizado para Gestão por Resultados. 	<p>Foco na Entrega de Resultados</p> <p>Adesão de mais 34 órgãos federais a Programa de Gestão</p>
<p>Decreto n.º 11.072/2022</p> <p>Regulamenta e estabelece diretrizes para a simplificação da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza a participação de servidores efetivos, comissionados, empregados públicos, contratos temporários e estagiários; • Delega a competência para os dirigentes máximos das entidades para implementar o PGD; • O PGD poderá ser adotado nas modalidades presencial ou teletrabalho; • Monitoramento das entregas via sistema informatizado com publicação dos resultados no sítio eletrônico de cada instituição participante; 	<p>Foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.</p> <p>Até a data de publicação (maio/2022), houve a adesão de mais 49 órgãos do Poder Executivo ao PGD.</p>

	• Permite o teletrabalho no exterior.	
--	---------------------------------------	--

Fonte: Da Autora, a partir de BRASIL, 2022, com adaptações.

Apesar do interesse da Administração Pública na permanência do teletrabalho após a pandemia de Covid-19, “é evidente que os confortos que advêm do teletrabalho são calculados pelos modos de produção, e não para benefício das pessoas, mas para benefício da produtividade” (ORDONEZ, 2012, p.193). Segundo Zhang (2020, p. 54), estudos demonstram que “o teletrabalho não ajudou a alcançar um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas fortaleceu a capacidade dos empregadores de aumentar as demandas de trabalho dos funcionários”.

Para Kwon (2020), se faz necessário inicialmente entender que a implementação de programas de gestão envolve uma série de mudanças organizacionais:

Apesar do fato de que o compromisso da liderança e a cultura de trabalho de apoio são fatores importantes na inovação da gestão pública, executivos, gerentes e supervisores em organizações públicas tendem a negligenciar o fornecimento de tais elementos cruciais durante a implementação da inovação. Para a implementação bem-sucedida de programas de teletrabalho, os líderes, gerentes e supervisores devem fornecer apoio a programas de teletrabalho. (KWON, 2020, p. 49).

O Relatório de Política *Enfrentando Desafios Para o Trabalho Remoto*, elaborado pelo Laboratório People in Government, publicado pela Blavatnik School Of Government em parceria com a Universidade de Oxford (2022), divulgou que “a adoção do trabalho remoto induzida pela pandemia pela maioria dos entrevistados, independentemente de sua educação e qualificação, representou um desafio para as políticas e práticas de gestão dos governos” (p. 15). O estudo evidencia que os servidores públicos se mostraram satisfeitos com o teletrabalho na pandemia e que pretendiam continuar nessa modalidade em período integral ou de forma híbrida. Além disso, o referido relatório demonstrou que a “adoção do trabalho remoto no setor público obrigou os gestores públicos a adaptar seus estilos de liderança ao mesmo tempo em que desenvolvem novas habilidades para gerenciar equipes virtuais sob níveis muito altos de incerteza” (GOMEZ, 2022, p. 22).

Outro estudo elaborado pelo Laboratório People in Government, publicado pela Blavatnik School Of Government em parceria com a Universidade de Oxford (2022), intitulado como *Opiniões De Líderes Sênior Sobre Como Os Serviços Civil Globais Mudaram Durante A Pandemia*, demonstrou que apensar da “digitalização ter, obviamente, desempenhado um papel crucial nessas transformações e continue a ter, as entrevistas deixam

claro que as transformações mais fundamentais foram na gestão de pessoas e processos organizacionais”(p. 8). O estudo ainda evidencia que:

Essas mudanças também criaram uma demanda por novas competências em todo o serviço público para garantir a continuidade dos negócios, principalmente relacionadas ao uso tecnológico e às competências de gerenciamento de dados. A longo prazo, para a maioria dos países entrevistados, fica claro que construir uma liderança funcional forte também significa aumentar a alfabetização digital em diferentes níveis do serviço público, incluindo a liderança (ALI, 2022, p. 15).

Para Ordonez (2012, p. 193) “atenção especial deve ser dada à necessidade de o teletrabalho estar bem posicionado nas organizações, na sociedade e no plano institucional, por meio de políticas, estruturas e práticas igualitárias, uma vez que nem tudo é determinado pela agência do sujeito”. No caso de organizações públicas, a mudança nos negócios também existe, mas as instituições ainda se mostram distantes quando o assunto é o ressarcimento de gastos do teletrabalho. Essa mudança se faz necessária para que o servidor público não se sinta prejudicado na relação de trabalho em que a obrigação de cumprimento de metas, a sobrecarga de trabalho e a jornada de trabalho *full time* não tenham uma contrapartida remuneratória de forma gratificada.

Para Costa (2005), trata-se de um acordo em que ambas as partes percebem ganhos:

A transferência de custos, a cessão de espaços da casa, a acumulação de tarefas e o excesso de horas trabalhadas são ônus conciliáveis no projeto pessoal de ser um profissional/indivíduo bem sucedido, autônomo, valorizado e independente. Portanto, esse projeto pode ser entendido como uma parceria entre a organização e o indivíduo, uma espécie de *joint venture* entre o teletrabalhador e a empresa, ambos, empreendedores em busca de seus interesses; ambos, arcando com sua parte nos custos do empreendimento (COSTA, 2005, p. 7).

No caso de organizações privadas, a empresa assume os riscos de seu serviço e não pode repassar essa obrigação para o funcionário. Para Mendes; Oliveira e; Veiga (2020), “o teletrabalho, apontado como uma forma, dentre outras, de trabalho descentralizado, envolve não só a mudança no modelo de negócio, como a mudança na forma de gestão do negócio”. Para Costa (2005, p. 9), parece haver um entendimento de vantagem para o teletrabalhador. “A falta de supervisão direta, a redução da presença física e a flexibilidade de horários que o teletrabalho permite representam, de fato, uma transformação da organização do trabalho”.

As normas publicadas sobre o tema não incluíram o planejamento de subsídios das despesas que o servidor público terá de arcar para o desempenho de suas tarefas a partir de casa, a exemplo do custeio de uma internet de boa qualidade, energia elétrica, telefone e aparelhos

eletrônicos necessários. O servidor que optar por esta modalidade também não terá direito a contagem de horas-extras, banco de horas e auxílio transporte. Nesse cenário, o servidor público se coloca na condição de um prestador de serviço ao Estado utilizando-se de seus próprios recursos como se estivesse em condições de igualdade na relação de trabalho com a Administração.

2.3 Situação da Covid-19 e o Teletrabalho Compulsório

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde - OMS declarou a pandemia de Covid-19. Isso significou que o surto de coronavírus já estava se disseminando mundialmente. Nessa data, o Brasil já havia registrado 52 casos confirmados de infecção por coronavírus, 46 deles vindos de fora do país. Após cinco dias, no dia 16 de março, o número de casos confirmados subiu para 234 infectados, gerando um alerta nas autoridades quanto ao avanço das transmissões comunitárias do vírus. Diante disso, no âmbito do Executivo Poder Federal foi se instaurando o processo de isolamento social dos servidores públicos incluídos no chamado “grupo de risco” de contágio.

Em sequência, o teletrabalho foi se estendendo a todos os servidores, com exceção dos trabalhadores que atuavam na linha de frente do combate à pandemia. Para Antunes e; Fischer (2020), “o teletrabalho tornou-se uma resposta rápida à necessidade de implementar uma solução coordenada, porém não isenta de desafios”. Segundo os mencionados autores:

As medidas de distanciamento social impostas aos cidadãos estimularam a extensão do teletrabalho na sociedade. A literatura não registrava casos de implementação de teletrabalho como resultado de uma crise de saúde. Uma situação sem precedentes se instaurou, conduzindo a maioria das organizações (públicas e privadas) a pedirem aos seus trabalhadores que trabalhassem remotamente, a partir de casa. Se o risco da COVID-19 não existisse, não haveria uma implementação de práticas de teletrabalho de forma ágil e massiva como a ocorrida (ANTUNES; FISCHER, 2020, p. 2).

O cenário de pandemia foi o grande impulsionador do teletrabalho compulsório no serviço público. Losekann e; Mourão (2020, p. 75) afirmam que “se antes a adaptação do sujeito ao trabalho corporativo exigia resiliência, agora se faz ainda mais indispensável adaptar-se a novas condições, por mais inéditas que pareçam”. A pandemia de Covid-19 causou inúmeros impactos na sociedade, pois surgiu como “um fator externo e imprevisível que agitou os interesses socioeconômicos dos atores individuais e coletivos, fazendo-os despertar, ainda que involuntariamente, na direção de potencialidades que o teletrabalho possa oferecer” (CARVALHO; BLIACHERIENE e; ARAÚJO, 2020, p. 26).

Tais potencialidades não demoraram muito para tornarem-se evidentes quando a economia de recursos públicos ultrapassou a cifra de milhões. Aliado a isso, observou-se que a produtividade foi mantida satisfatoriamente, conforme divulgado pelo Ministério da Economia ao anunciar o apoio à continuidade do teletrabalho após a pandemia. Segundo Carvalho; Bliacheriene e; Araújo (2020, p. 27), “após esta pandemia, não seremos os mesmos, e a nossa relação com o trabalho é apenas uma das diversas vertentes sociais em que deveremos enfrentar grandes transformações”. A história do teletrabalho deverá ser marcada pelo período que antecedeu a pandemia de Covid-19 e pelas transformações ocorridas após a Covid-19.

Um ano após a declaração da pandemia de Covid-19 e com os índices de contágio de em escalada pelo Brasil, o teletrabalho se manteve em muitas instituições públicas em razão da escassez de vacinas para imunização em massa contra o coronavírus. Para Losekann e; Mourão (2020, p. 73), “a pandemia do novo coronavírus abalou as estruturas da sociedade contemporânea. A geração atual não viveu algo parecido”. Segundo os autores:

Precisamos pontuar que o home office oferece a relevante oportunidade de manutenção das ocupações para uma parcela da população mundial. Além, é claro, da proteção contra o novo coronavírus, reduzindo o contato social e, conseqüentemente, o contágio e atenuando a curva de infectados com o objetivo de evitar o colapso do sistema de saúde. Por outro lado, a intensificação do teletrabalho durante a pandemia COVID-19 vem acompanhada de grandes dificuldades e desafios, tanto para as empresas quanto para os trabalhadores e familiares (LOSEKANN; MOURÃO, 2020 p. 73).

Para Vieira (2020), “a necessidade fez com que as vedações e limitações, fossem simplesmente abolidas, em prol da sobrevivência do corpo social e da proteção de um bem jurídico que se sobrepõe a qualquer sistema econômico: a vida humana”. Nesse cenário de pandemia, em que os desafios de adaptação laboral abarcam todos os envolvidos nas relações de trabalho, a permanência do teletrabalho por meio das tecnologias disponíveis foi essencial para a preservação da saúde dos servidores por meio do distanciamento social, ao passo que manteve a continuidade da prestação de serviços públicos. Nesse sentido, ganhou o mérito de possibilitar a continuidade do funcionamento da máquina pública (VIEIRA, 2020, p. 110).

Com a mudança compulsória do trabalho tradicional para o teletrabalho, foram necessários muitos arranjos e rearranjos para tornar o local de morada no local de trabalho, ainda mais quando dois ou mais membros da família também se encontravam em teletrabalho. “Alguns cuidadores familiares, especialmente cuidadores do sexo feminino, relataram mais estresse e menos tempo livre devido a aumentos em suas responsabilidades não remuneradas para com crianças, idosos e famílias causadas pelo fechamento de instalações” (TEEVAN,

2021, p. 48). Para Mello (1999), em situações como essa, o diálogo franco e o estabelecimento de regras de extrema relevância. “É importante reunir e comunicar a família para que ela possa ser informada sobre estas novas condições de trabalho. É quando devem ser estabelecidas regras e possíveis mudanças na organização familiar”.

A disciplina com os acordos e organização dos horários pode ser fator de sucesso para o teletrabalho, principalmente no lar que possui crianças pequenas. Para Mello (1999), “deve-se ter disciplina para estabelecer o começo e fim da jornada de trabalho ao fazer uma atividade específica, como se realmente estivesse no escritório convencional da empresa”, algo que nem sempre é possível de estabelecer.

“Os efeitos do teletrabalho se diferenciam em função do gênero” (ÇOBAN, 2021, p. 3). Para as mulheres os desafios são ainda maiores, já que sobre elas comumente recai a maior responsabilidade na questão do cuidado dos filhos, do lar ou dos familiares e “devido à sobreposição de responsabilidades de trabalho e casa, deixava as mulheres trabalhadoras ansiosas, inquietas e cansadas. Portanto, há uma perda de recursos para mães que trabalham em estresse psicológico ou burnout” (KAPOOR, 2021, p. 2).

Dados de uma pesquisa com trabalhadores remotos demonstrou que “trabalhadores remotos, 85% das mulheres com responsabilidades de cuidar de crianças relataram que suas responsabilidades de cuidar estavam tornando um pouco ou muito mais difícil comparecer ao trabalho, assim como 70% dos homens que eram cuidadores” (TEEVAN, 2021, p. 20).

Muitos estudos foram publicados ressaltando a diferença de gênero no teletrabalho:

A literatura também destaca que quem está de fora não entende a importância do trabalho doméstico; familiares ou amigos fazem ligações durante o horário de trabalho sem pensar que estão em casa, mas ainda precisam trabalhar. Assim, parece evidente que o teletrabalho contribui positivamente para o estresse percebido. (KAPOOR, 2021, p. 13)

Para Çoban (2021), afirma que mesmo o teletrabalho apontando benefícios na conciliação da vida particular e profissional, a pandemia de Covid-19 e o isolamento social demonstraram um prejuízo nas relações de gênero:

A sociedade se apoia principalmente nos esforços invisíveis das mulheres na pandemia de Covid - 19. O aumento da carga de trabalho doméstico das mulheres e a centralização da identidade de gênero tradicional desempenham um papel importante nisso. A pandemia de Covid - 19 mostrou que os papéis domésticos tradicionais das mulheres se tornaram centralizados, a atual pandemia e as condições de teletrabalho desestabilizaram o ritmo de trabalho profissional das mulheres e as separaram de seu ambiente de trabalho (ÇOBAN, 2021 p. 11)

Num contexto de necessidade especial decorrente de uma pandemia, o teletrabalho no lar foi a solução mais viável. “Por um lado, observou-se que o aumento do trabalho assistencial produzido por essa crise tem sido assumido principalmente por mulheres e, conseqüentemente, aumentaram também as desigualdades de gênero pré-existentes” (LOPEZ-IGUAL, 2020, p. 5).

Por outro lado, o conceito de “conglomerado de trabalho e vida doméstica” (Koslowski, 2019) foi usado para explicar a mistura de afazeres de casa com as tarefas da jornada de trabalho, onde parece não haver limites entre esses dois campos. Segundo Koslowski e; Tietze (2019), “a experiência da mistura de teletrabalho e vida doméstica parece não ser uma fusão perfeita, mas uma confusão que vive nas fronteiras”. Contudo, esse desafio pode gerar efeitos a longo prazo. Por outro lado, “a necessária redistribuição das tarefas domésticas durante o bloqueio pode ter fomentado / acelerado a equalização dos papéis de gênero, o que pode durar a longo prazo” (LOPEZ-IGUAL, 2020, p. 5).

Para Çoban (2021), o trabalho remoto na Covid-19 trouxe muitos prejuízos para as mulheres, pois segundo o pesquisador:

O período de pandemia limitou o patriarcado público ao patriarcado privado de forma mais rígida, porém mais intrincada. As mulheres não podem ter um espaço de trabalho próprio em casa onde possam trabalhar ininterruptamente. Por um lado, funcionam de forma menos eficaz devido à falta de espaço de trabalho; por outro lado, trabalham menos devido à distribuição por gênero da carga de trabalho no trabalho remunerado. Mesmo que as mulheres se sintam satisfeitas porque o teletrabalho permite mais tempo para passar com a família e reduz a carga de trabalho, não é surpreendente que isso não seja sustentável e as mulheres tenham preocupações com relação a um retrocesso para ser dona de casa e se distanciar do desenvolvimento de carreira (ÇOBAN, 2021, p. 13).

Como contraponto, Koslowski e; Tietze (2019), defendem ser mais fácil permutar o local de trabalho para a casa, do que permutar a casa para o trabalho. A exemplo disto, ter “uma mãe trabalhando em um laptop enquanto está na mesma sala com as crianças em casa, é mais plausível do que crianças passando algumas horas brincando com ela no trabalho presencial” (KOSLOWSKI e; TIETZE, 2019, p. 16).

No contexto brasileiro em que o isolamento se fez necessário por muito tempo, dados do Ministério da Economia mostraram que, mesmo diante de tantos desafios de adaptação, os trabalhadores conseguiram manter a produtividade de forma satisfatória. Considerando ser essa modalidade uma tendência para o futuro, as questões aqui apresentadas serão frutos de muitos debates e estudos acerca do tema. “É, portanto, na seara dos costumes, um tempo de descoberta, talvez de reencontro” (CARVALHO; BLIACHERIENE e; ARAÚJO, 2020, p. 28).

Os desafios decorrentes da pandemia de Covid-19 que culminaram na declaração de teletrabalho compulsório são inegáveis tanto para o servidor no papel de subordinação, quanto para o servidor no papel de chefe. A preservação da saúde e da vida humana diante de um vírus desconhecido foi a principal preocupação das instituições públicas. A organização das tarefas teve de ser alinhada conforme as experiências de sucesso, a fim de serem evitadas as sobrecargas dos servidores, conforme Mello (1999) definiu como distribuição por tentativa e erro.

Considerando que, a situação de emergência imposta pela pandemia não permitiu planejamento e fixação de metas de desempenho, e que muitos servidores não dispunham de equipamentos tecnológicos para realizar o teletrabalho, a questão da adaptação ao novo modelo se tornou prioridade. Além disso, essa novidade no exercício da função pública culminou na preocupação com o controle da jornada de trabalho, principalmente nas instituições que ainda não detinham experiências com o teletrabalho.

No entendimento de Vieira (2020):

Vale dizer que os impactos do uso compulsório das tecnologias de informação e comunicação foram, em grande medida, minimizados naquelas organizações já dotadas de capacidade tecnológica para o enfrentamento da crise que ora se instalou, o que não seria de se esperar naquelas organizações despreparadas tecnologicamente para a consecução de suas tarefas e atividades mais tradicionais e resistentes à inovação nos seus modos de produção (VIEIRA, 2020, p. 110).

Para Losekann e; Mourão (2020, p. 73), no que tange ao controle da jornada, antes feito por registro de ponto eletrônico, este passou a ser feito por meio da “virtualidade”, pelas entregas e pelo contato direto nas plataformas de reuniões on-line e aplicativos diversos e, “agora temos uma espécie de trabalho em nuvem, na qual o sujeito deve registrar continuamente provas de seu esforço”.

Tal constatação tem sido objeto de estudos por pesquisadores quanto aos impactos do excesso de jornada de trabalho na saúde física e mental dos teletrabalhadores. Segundo Losekan; Mourão (2020), o registro constante do esforço por parte dos servidores para mostra-se produtivo no teletrabalho, incide em jornadas mais ampliadas do que seria no trabalho presencial. Para Mello (1999), “reconhece-se que não se pode controlar os empregados mesmo quando eles estão fisicamente no escritório da empresa 8 horas por dia”. Afinal, a presença física nunca foi garantia de produtividade, ainda mais, quando se observa o histórico do serviço público.

Pesquisa recente realizada pela Microsoft, intitulada “*o futuro do trabalho e o impacto da pandemia nas práticas de trabalho*” (2021), mostrou que seus funcionários e outros prestadores de serviços externos da área de TI, “expressaram preocupações sobre a necessidade de “parecer produtivo” e o fato de que seu trabalho agora está menos visível para seu gerente ou equipe” (p. 25). Este estudo ainda constatou os efeitos da Covid-19 nas novas relações de trabalho, apesar da literatura sobre o teletrabalho sempre resgatar a ruptura de culturas para a realização do trabalho de forma remota.

A presença física no escritório é um meio típico de sinalizar “devoção ao trabalho” e trabalhadores remotos antes da pandemia frequentemente sentia a necessidade de sinalizar devoção de outras maneiras, por exemplo, trabalhando mais horas (TEEVAN, 2021, p. 25).

Nesse mesmo relatório de pesquisa divulgado pela Microsoft em 2021, os resultados confirmaram, por meio da fala do público entrevistado, o que a literatura sobre o teletrabalho já afirmava mesmo antes da pandemia de Covid-19, no que se refere à “capacidade de manter os limites temporais entre o trabalho e a vida pessoal à medida que um número crescente de e-mails e mensagens relacionados ao trabalho são enviados após o expediente” (TEEVAN, 2021, p. 22).

Nesse sentido, o excesso de horas de trabalhos virtuais, até mesmo no horário que tradicionalmente seria considerado como “horário de descanso após o expediente”, pode ser prejudicial à saúde dos teletrabalhadores, principalmente em tempos de isolamento social decorrente da pandemia. Os gestores devem estar preocupados com a saúde física e mental de todos. “O estresse decorrente da pandemia não deve ser somado a inúmeras outras preocupações ocasionadas por uma gestão inadequada das atividades e dos relacionamentos” (LOSEKANN; MOURÃO, 2020, p. 74).

Por outro lado, estudos mostram que “o teletrabalho afeta positivamente a motivação profissional dos funcionários. Isso pode ser um efeito colateral psicológico da troca social prevista pelos teletrabalhadores que se beneficiam de uma maior flexibilidade no trabalho” (PALUMBO, 2021, p. 14). Outro fator emergido nos estudos sobre teletrabalho após a pandemia de Covid-19, foi o entendimento de que “a cultura orientada para o desempenho também desempenha um papel fundamental na satisfação do teletrabalhador federal com os programas de teletrabalho” (KNON, 2020, p. 49).

Ainda sobre o estudo realizado pela Microsoft (2021) sobre *o futuro do trabalho e o impacto da pandemia nas práticas de trabalho*, os colaboradores que tiveram experiência com o teletrabalho relatam que sentem falta do contato humano e dos encontros com os colegas de

trabalho para bater papos aleatórios e isso tem uma forte influência na escolha sobre o modelo ideal de trabalho:

O estudo descobriu que duas das principais motivações em jogo na decisão de retornar ao escritório foram a capacidade de ter reuniões pessoais e compromissos sociais com colegas, ressaltando a importância da conexão pessoal na vida profissional e o grau em que trabalhar casa pode miná-lo. Uma descoberta geral foi uma percepção de maior produtividade e maior satisfação no trabalho quando no modo de trabalho híbrido em comparação com todo o trabalho remoto apontando para o sucesso desse modo de trabalho (TEEVAN, 2021, p. 16).

Por fim, a pesquisa da Microsoft (2021) evidenciou o que muitos servidores públicos já tinham percebido após o retorno às atividades presenciais: “O aumento do uso de mensagens instantâneas permaneceu no mesmo nível elevado que durante a fase de trabalho em casa, permanecendo estável como uma forma de comunicação dentro e fora das reuniões” (p. 17), ou seja, mesmo em trabalho presencial a comunicação por meio de aplicativos de conversas e reuniões foi mantida. Resta avaliar posteriormente, se essa evidência se mostra satisfatória para os servidores públicos ou se ela apenas acrescenta uma tarefa a ser administrada.

2.4 Sensemaking na Experiência com o Teletrabalho.

Nos tópicos anteriores verificou-se como a temática do teletrabalho possui sentidos diferenciados para cada ator participante do processo. “Se o significado é inferido da ação, então os significados separados ainda podem ser equivalentes, mesmo que não sejam semelhantes (WEICK, 1995, p. 199). “A pandemia oferece a oportunidade única de estudar o sensemaking dentro de um contexto extremamente complexo, novo e em rápida mudança” (CHRISTIANSON e; BARTON, 2021, p. 572).

Segundo Weick (1995), sensemaking significa produzir sentido, é “o ato de construir, filtrar, referenciar, criar factibilidade e transformar em tangível algo que antes era subjetivo”.

De acordo com Maitlis e; Christianson (2014), a construção de sentido, conhecido como *sensemaking*, é:

(...) o processo pelo qual os indivíduos trabalham para entender eventos novos, inesperados ou confusos, tornou-se um tema extremamente importante no estudo das organizações. Quando os membros da organização encontram momentos de ambiguidade ou incerteza, procuram esclarecer o que está acontecendo, extrair e interpretar pistas de seu ambiente, usando-as como base para um relato plausível que fornece ordem e "dá sentido" ao que ocorreu (MAITLIS e; CHRISTIANSON, 2014, p.58).

Após a pandemia de Covid-19, a casa de repente virou escritório. E escola. E ambiente único de convívio das famílias. E o lar propriamente dito. As rotinas tiveram de ser remodeladas, os móveis passaram a ser parte do escritório, os cuidados do lar foram se somando às tarefas do trabalho remoto. E como as famílias se adaptaram diante desse cenário de incertezas? A resposta está na criação de sentido para o contexto de crise e para as incertezas que se fizeram presentes durante a pandemia, o trabalho remoto se fez importante por uma causa maior. Dessa forma, “as pessoas constroem significados compartilhados para uma experiência compartilhada” (WEICK, 1995, p. 189). “Por meio do Sensemaking os indivíduos interagem com seu ambiente e com os outros para criar significado e possibilitar a ação” (CHRISTIANSON e; BARTON, 2021, p. 572).

Nesse sentido, “o sensemaking geralmente começa notando e colocando entre parênteses alguma parte do fluxo da experiência” (CHRISTIANSON e; BARTON, 2021, p. 575). Para Maitlis e; Christianson (2014), “a vida organizacional está cheia de momentos de ambiguidade e incerteza e a noção de construção de sentido ganhou tração generalizada (...)”.

Na visão dos autores:

Sensemaking também é um processo importante para a aprendizagem em órgãos organizações, equipes e indivíduos. Vários estudos examinam alto risco ou condições de crise, onde a criação de sentido é crítica para aprender com o erro (MAITLIS e; CHRISTIANSON, 2014, p. 91).

A relação social do trabalho com as tecnologias, aliado à subjetividade humana, produz sentidos variados na experiência individual e coletiva no que tange à esta modalidade de teletrabalho. Para Spink (2010), “Produzir sentido, portanto, é o que permite lidar com situações e fenômenos do dia-a-dia, do cotidiano”. O teletrabalho compulsório esteve cercado de aspectos temerosos durante a pandemia: “Ambiguidades e incertezas são tratadas por meio de um processo contínuo, onde os tomadores de decisão tentam criar ordem e dar um sentido retrospectivo às situações em que se encontram” (WEICK, 1995, p. 280).

De acordo com Tolfo e; Piccinini:

O sentido do trabalho é compreendido como um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade num dado momento histórico (TOLFO e; PICCININI, 2007, p. 40).

Para Weick (1995), o sensemaking é entendido como:

(...) uma realização contínua que toma forma quando as pessoas dão sentido retrospectivo às situações em que se encontram e às suas criações. Há uma forte qualidade reflexiva nestes processos. As pessoas dão sentido às coisas

vendo um mundo no qual já impuseram o que acreditam. As pessoas descobrem suas próprias invenções, e é por isso que o sensemaking entendido uma invenção, e a interpretação entendida como descoberta (WEICK, 1955, p. 15).

Nesse sentido, o teletrabalho compulsório mostrou-se como um exemplo emblemático para a construção de sentido do trabalho, no que tange à necessidade imediata de mudança na forma tradicional de trabalhar em decorrência da pandemia de Covid-19. “O sensemaking em crise é significativamente moldado pelas instituições, mas também que os indivíduos encenam entendimentos, tanto durante quanto após as crises, que mantêm e até fortalecem essas mesmas instituições” (MAITLIS e; SONENSHEIN, 2010, p. 558).

Numa situação de crise sanitária como a crise de Covid-19, o teletrabalho ganharia um sentido mais amplo ainda. “Valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança são fundamentais para que o trabalho tenha sentido” (TOLFO e; PICCININI, 2007, p. 40).

Para Spink (2010):

Tomamos a produção de sentidos como um processo interativo: ninguém produz sentido individualmente. Situamos o sentido como uma construção social, e enfatizamos que tal construção se dá num contexto, numa matriz que atravessa questões históricas e culturais e que é essa construção que permite lidar com situações e fenômenos do mundo social (SPINK, 2010, p. 35).

Para Tolfo e; Piccinini (2007), “o sentido do trabalho, desta forma, permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que executa, do seu trabalho, permitindo que ele consiga se identificar com aquilo que realiza”. O sentido do trabalho para muitos servidores públicos poderia estar relacionado também ao cumprimento do dever cívico, ao cumprimento de metas, a uma contrapartida obrigatória à sociedade ou simplesmente como um trabalho assalariado e estável. Assim, “os conjuntos de significados compartilhados se desenvolvem em torno da mudança, mas a extensão em que esses significados são amplamente compartilhados em diferentes níveis da organização pode variar muito” (MAITLIS e; SONENSHEIN, 2010, p. 560). Segundo Mow (1987, apud Tolfo e; Piccinini, 2007, p. 40) “o sentido do trabalho influencia as formas de atividade laboral, a flexibilidade e a produtividade dos trabalhadores, pois afeta as crenças sobre o que é legítimo e o que se pode tolerar do trabalho”.

Destaca-se que o fator social prevalece ao material nas relações de trabalho. “Todos os atores organizacionais, a história, a experiência, o acaso e até mesmo os artefatos devem ser

levados em consideração no processo de formulação e implementação da estratégia” (ANDRADE; et al., 2019 p. 33).

Para Ordonez (2012):

O teletrabalho como uma nova forma de “telepoder” reforça nos indivíduos um senso de autocontrole e liberação das instituições disciplinares, o que não implica necessariamente que essas instituições deixem de existir, mas sim que se transformam, seu controle é prolongado para além do limites de suas paredes, e uma espécie de poder ilegível eletrônico é generalizado para muitas esferas da vida, onde o corpo do trabalhador individual continua a ser a materialidade a partir da qual não é mais um “sujeito”, mas “Conexão” com o poder superfícies que modulam a vida. (ORDONEZ, 2012, p. 193).

Segundo Lukka (2020), “o sensemaking foi analisado através da lente da prática, com particular ênfase nas práticas sociais e materiais”. Para Leonardi (2012), “as organizações são tão materiais quanto sociais e se as tecnologias são tão sociais quanto materiais, talvez faça sentido quebrar completamente a distinção entre o social e o material”. A relação social e o material são indissociáveis. Segundo Orlikowski (2007), “não há social que não seja também material, e nenhum material que não seja social”.

Segundo Orlikowski (2009), “os estudiosos passaram a conceituar a tecnologia como um determinante material das características organizacionais”. Para Leonardi (2013), “o uso da tecnologia torna-se uma característica constitutiva da estrutura organizacional”. Para Orlikowski e; Scott (2008), a rotina organizacional dos dias atuais inexistente sem a presença de recursos tecnológicos, sejam eles visíveis ou invisíveis, contudo, sem a relação social humana, esse significado se torna enfraquecido.

Nesse sentido, na relação organização-trabalhador, bem como nas relações com as tecnologias, “a materialidade é parte integrante das práticas organizacionais e das estratégias” (ANDRADE; et al., 2019 p. 34). Há que se considerar ainda que o ambiente do local de trabalho impacta diretamente na produção e no desempenho, “porque afeta no uso do espaço pelos trabalhadores e seus resultados de trabalho” (KIM e; YANG, 2020).

Para Orlikowski (2007), é essencial a materialidade na composição da rotina, considerando que “o social e o material estão constitutivamente emaranhados na vida cotidiana”. As tecnologias fazem parte do nosso cotidiano, seja na vida pessoal, seja na vida organizacional. Para Orlikowski e; Scott (2008), “pessoas e coisas só existem em relação umas às outras”. Sua existência não se limita à sua funcionalidade. Para alguns autores, “os artefatos tecnológicos são considerados participantes equivalentes em uma rede de agências humanas e

não humanas que se alinham para alcançar efeitos específicos” (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008. p. 456).

Nesse contexto, sob a perspectiva emergente, Orlikowski (2009) afirma que segundo os pesquisadores “a tecnologia resulta da interação contínua de escolhas humanas, ações, histórias sociais e contextos institucionais”. Uma perspectiva de processo emergente subentende que a tecnologia é mutável e envolve processos de interação com artefatos e interpretação particular com o material conforme o passar do tempo.

Para Silva (2018), “aceitar a socialidade dos objetos/coisas nas relações entre humanos, é aceitar que esses objetos/coisas comungam ativamente da vida social humana”. No conceito de Orlikowski e; Scott (2008), “esta é uma ontologia relacional que presume que o social e o material são inerentemente inseparáveis”. Uma relação em que um não atua sem o outro. Leonardí (2011), afirma que, essas teorias explicam “como o social e o material se entrelaçam em primeiro lugar e continuam se interligando de maneiras que produzem as infraestruturas que as pessoas usam para fazer seu trabalho”.

Construir sentido poderia então contribuir com a visão do “ser social”, de ser pertencente e incluído à uma comunidade, de forma participativa? Para Tolfo e; Piccinini (2007), a resposta é favorável ao questionamento, mas para isso, o trabalho (ou o teletrabalho) não poderia ser visto apenas como algo obrigatório.

Se o homem reconhecer o trabalho somente como algo obrigatório e necessário à sobrevivência e aquisições deixa de perceber esse mesmo trabalho como a categoria integradora, pela qual pode criar e reconhecer-se enquanto indivíduo e ser social (TOLFO e; PICCININI, 2007, p. 45).

E para confirmar o entendimento, Spink (2010), afirma que “essas trocas também constituem o contexto de produção de sentidos. Só entendemos o sentido na medida que incorporamos na análise esse contexto mais amplo de perguntas, respostas e intervenções”. Para Galbin (2021), “Construindo significados de eventos e ações, os participantes tornam-se responsáveis, compartilhando visões, valores e percepções”.

Nessa perspectiva, Russo (2008) conceitua que,

A criação de sentido é o processo pelo qual as organizações e os indivíduos trabalham as incertezas, as ambiguidades, as mudanças e as situações problemáticas, gerando invenções e novas situações, resultando ou não em ações que levem à solução dos problemas e à estabilidade do ambiente. O principal é que haja sentido no sinal identificado, que ele seja plausível para os envolvidos (RUSSO, et. al, 2008 p. 30).

O “foco do sensemaking pode ser entendido como uma perspectiva de construção interpretativa da realidade social e dos atores sociais” (ALLARD-POESI, 2005 p. 176). Com o advento da pandemia de Covid-19, as relações de trabalho sofreram modificações bruscas que impactam significativamente o contexto organizacional e os sentidos percebidos pelos teletrabalhadores em suas experiências individuais e coletivas.

Para Costa (2005), nas mudanças organizacionais decorrentes de situações imprevistas, o sensemaking:

É o caráter aberto, indeterminado, o deslizamento inevitável na construção de sentidos que abre as possibilidades de invenção, de autonomia, de (re)criação. Ou seja, as possibilidades de resistência se abrem sobre a capacidade de combinar discursos diversos na construção dos sentidos das próprias experiências (COSTA, 2005, p. 3).

Segundo Maitlis e; Christianson (2014), o sensemaking emerge quando há um movimento para entender situações novas e confusas ou que rompem as expectativas. As organizações são formadas por pessoas e “as pessoas interagem entre si e têm o poder de influenciar outras pessoas. A linguagem pode levar à inovação, criatividade, mas também pode criar pânico, medo e incerteza” (GALBIN, 2021, p. 309).

O sensemaking foi considerado por Galbin (2021) um poderoso recurso para entender as dinâmicas ocorridas em função da pandemia de Covid-19. Para o autor:

A criação de sentido ajuda a descobrir o propósito, a motivação e o desejo de se envolver. Co-construindo significados de eventos e ações, os participantes tornam-se responsáveis, compartilhando visões, valores e percepções” (GALBIN, 2021, p. 313).

Rubin (2020), argumenta que:

Quando as rotinas são interrompidas devido a grandes crises, os envolvidos nos processos de tomada de decisão normalmente são desafiados a entender a nova situação. Estruturas de Sensemaking, portanto, têm sido usadas para analisar iluminar muitas crises diferentes, incluindo crises epidêmicas de saúde, como SARS e H1N1 (RUBIN, 2020, p. 280)

Para Colville (2012, p. 8), “a maior falta de sentido é quando você não consegue produzir uma narrativa para acompanhar a situação. O choque do novo rompe a natureza tida como certa e expõe sua base presuntiva”. As incertezas e ambiguidades, como estudado, fazem parte do movimento de criação de sentido. As organizações do futuro deverão ter habilidades para lidar com estes movimentos de volatilidade, incertezas e ambiguidade. “Sensemaking é, portanto, conectar pistas e quadros para criar uma conta do que está acontecendo” (MAITLIS;

SONENSHEIN, 2010, p. 552). “Os funcionários envolvidos na criação de sentido tentam entender o que está acontecendo e como reagir” (LUKKA, 2020, p. 598).

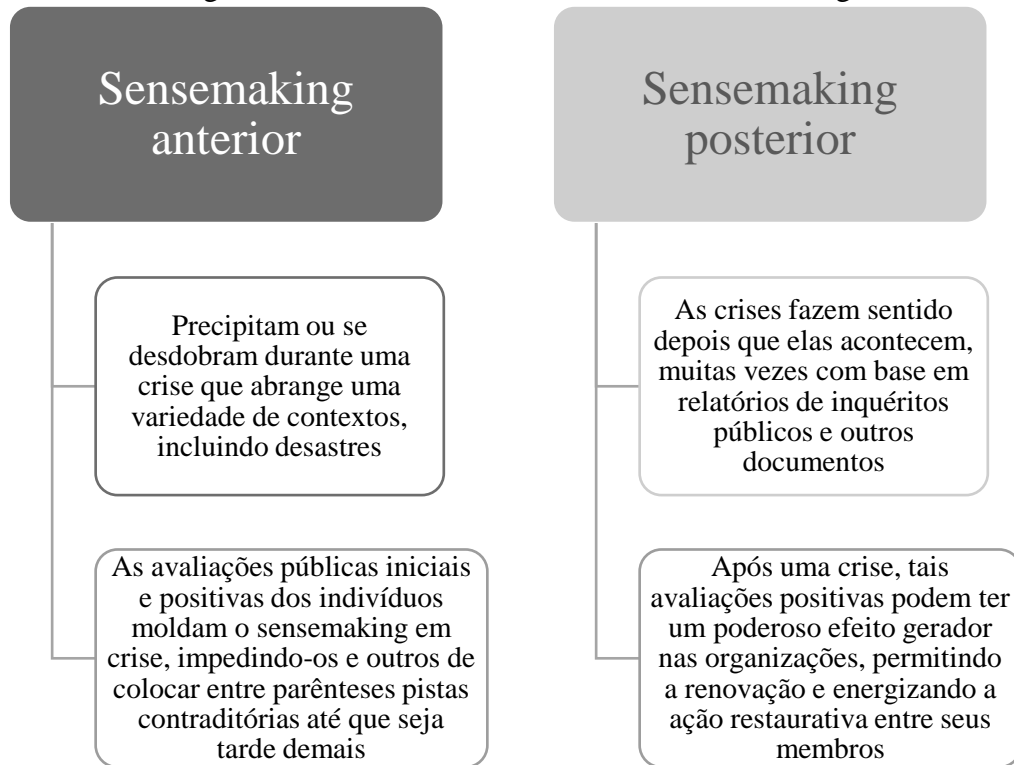
Situações de crise e mudanças geram sentimentos e emoções nas pessoas, tantos positivos quanto negativos. Segundo Maitlis; Sonenshein (2010, p. 566), “a emoção tem sido tradicionalmente considerada na literatura de sensemaking e, em seguida, exploramos o efeito das emoções negativas no sensemaking nos ambientes complexos, incertos e dinâmicos de crise e mudança”. Nesse sentido, os autores concluem que “o processo de criação de sentido, portanto, tem emoção – ou pelo menos excitação – em seu núcleo” (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010, p. 566)

A criação de sentido como processo social possibilita a interação e a ação no ambiente organizacional (Christianson, 2021). Quando falamos de teletrabalho, “o sentido dessa experiência é construído por meio da articulação do discurso que sustenta o controle da organização: o discurso do empreendimento de si” (COSTA, 2005, p.9). Stephens (2020), afirma que a pandemia trouxe consequências nada breves para as organizações e que podem implicar em novos arranjos institucionais para o futuro. Para esta pesquisadora, “como o desastre afetou todo o globo, alterou radicalmente a forma como as pessoas vivem e trabalham e devastou economias, é crucial dar sentido a esse contexto emocional e academicamente importante” (STEPHENS, 2020, p. 428).

Mesmo no contexto pós-pandemia, a criação de sentido para os eventos ocorridos é sucessiva e regular, uma vez que “criar significado é um processo contínuo evento sem começo, meio ou fim. Os membros da organização envolvem-se neste processo e procuram dar sentido ao seu trabalho consigo próprios e também com os outros” (GALBIN, 2021, p. 309).

Maitlis (2010), afirma que as pesquisas sobre sensemaking se dividem em dois panoramas, o primeiro dos que estudam os sentidos que se antecipam aos eventos e o segundo dos que estudam os eventos após a sua ocorrência, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 - Vertentes dos Estudos sobre Sensemaking



Fonte: Da Autora, a partir de Maitlis e; Sonenshein, 2010, p. 554, com adaptações.

No entanto, Maitlis e; Christianson (2014) afirmam que situações imprevistas nem sempre criam sentido. “Ela ocorre quando a discrepância entre o que se espera e o que se experimenta é grande e importante o suficiente para fazer com que indivíduos ou grupos perguntem o que está acontecendo e o que devem fazer em seguida”, a exemplo das transformações ocorridas no trabalho do serviço público brasileiro no último biênio, considerando o contexto de crise pandêmica. “As Mudanças significativas e duradouras dependem, portanto, da adesão dos líderes à agenda de mudança e às ferramentas disponíveis, mas principalmente de sua capacidade de orientar as pessoas e mudar sua mentalidade (ALI; CALDERÓN, 2022, p. 16).

Para Galbin (2021, p. 311), “a questão abordada é como o sensemaking pode ajudar as organizações a se tornarem mais resilientes para responder a esses tempos dinâmicos”. Em um mundo cheio de volatilidade e ambiguidade, Ali e; Calderón (2022) afirmam que é comum o entendimento de que as organizações precisam se adaptar ao contexto atual:

Os líderes em todo o mundo passaram rapidamente da fase de resposta à pandemia de emergência para uma nova fase de tentar sustentar mudanças positivas e usar o impulso para impulsionar um conjunto mais amplo de

estratégias para transformar os serviços públicos para os desafios do século 21 (ALI; CALDERÓN, 2022, p. 20).

Notoriamente, as Organizações devem se preparar ainda para a formação de seus quadros para elevar o nível de competências requeridas para atuar em um contexto de mudanças. No entanto, é importante que líderes estejam atentos à comunicação com as equipes e com agentes externos para sentir os caminhos a serem seguidos, para só depois tomar decisões estratégicas (Snowden, 2007). Mais uma vez a pandemia de Covid-19 demonstrou que “o aprender-fazendo desempenhou um papel importante no equilíbrio desses novos imperativos” (ALI; CALDERÓN, 2022, p. 15).

Por fim, “o sensemaking em crise é cumulativamente influenciado pelos contextos institucionais nos quais a organização e seus membros estão inseridos, e que o sensemaking sobre crises muitas vezes serve para manter essas instituições” (Maitlis, 2010, p. 554). Tal característica pode ser associada à capacidade estatal de manutenção do serviço público diante de contextos de incertezas, medo e insegurança que acometem o mundo a exemplo da crise provocada pela pandemia de Covid-19.

3. METODOLOGIA

3.1 Desenho de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de abordagem interpretativa, com o objetivo exploratório. Por meio desta pesquisa, buscou-se analisar as experiências pessoais dos teletrabalhadores do serviço público federal no contexto da alternância do trabalho presencial para o trabalho remoto, devido à crise sanitária de Covid-19 no ano de 2020.

Realizou-se em 2021 um estudo-piloto, após a submissão e aprovação do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – COEP, da Universidade Federal de Lavras, visando a aproximação com o objeto de estudo e o aprimoramento do instrumento de pesquisa a ser utilizado de forma definitiva em fase posterior, mais especificamente no ano de 2022, para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, qual seja, a dissertação de Mestrado.

Quanto aos meios para realização do estudo-piloto, utilizou-se a pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 6 (seis) servidoras públicas federais, ingressas por concurso público, que aderiram compulsoriamente ao teletrabalho em decorrência da pandemia de Covid-19. Os dados foram coletados mediante entrevista semiestruturada, norteadas por um roteiro de 10 (dez) questões previamente estabelecidas pela entrevistadora. A entrevista foi realizada remotamente por meio da plataforma *Teams*, da Microsoft, entre os dias 7 e 12 de junho de 2021. De forma individual, a entrevista foi gravada após as orientações iniciais, mediante autorização prévia das entrevistadas. Na sequência, as entrevistas foram transcritas para a análise qualitativa. Como forma complementar, as voluntárias responderam um questionário de perfil demográfico com o objetivo de compreender o perfil das servidoras públicas entrevistadas. O questionário, composto por 10 questões fechadas, foi elaborado por meio de formulário eletrônico na plataforma *Google Forms* e enviado às candidatas via e-mail, antecedendo à data agendada para as entrevistas.

Dentre os servidores públicos convidados para a realização das entrevistas do estudo-piloto, apenas as mulheres aceitaram participar voluntariamente. Sendo assim, a amostra foi composta por 6 pessoas do sexo feminino, com idades entre 26 a 60 anos. Além da questão do gênero e profissão, outra característica comum às entrevistadas foi o tempo de atuação no serviço público federal, todos acima de 10 anos.

Das 6 servidoras entrevistadas, 2 possuem filhos em idade escolar, 1 possui filho em idade adulta e 3 delas não possuíam filhos. Sobre o nível de habilidade de operação de computador, apenas 1 informou possuir nível básico de operacionalização, 3 afirmaram possuir nível intermediário e 2 possuem nível avançado. Sobre a frequência que as entrevistadas utilizam a internet, 2 pessoas alegaram que usa durante toda a jornada de trabalho, enquanto 4 disseram usar além da jornada de trabalho. Sobre a experiência com o teletrabalho, apenas 1 das entrevistadas disse ter tido experiência anterior à pandemia de Covid-19, enquanto as outras 5 pessoas alegaram nunca ter trabalhado remotamente. Destaca-se, que no momento da realização das entrevistas, todas as servidoras entrevistadas continuavam em trabalho remoto dada a permanência da pandemia de Covid-19 no Brasil ao longo do ano de 2021.

Por último, perguntou-se às entrevistadas sobre o interesse em aderir a um programa permanente de teletrabalho após a pandemia de Covid-19. Apenas 2 das servidoras manifestaram-se contra a continuar no trabalho remoto após a pandemia, 2 afirmaram ter interesse no teletrabalho em todos os dias da semana, 1 tem interesse no teletrabalho por 4 dias na semana e 1 possui interesse em trabalhar de forma remota por apenas 3 dias na semana.

3.2 Análise do estudo-piloto para a fase da qualificação da pesquisa

Partindo do método de análise temática, que visa identificar padrões (temas) dentro dos dados (Braun, 2006), buscou-se analisar os temas da pesquisa envoltos na experiência pessoal e profissional das servidoras públicas federais entrevistadas, acerca da transição do trabalho presencial para o trabalho remoto em decorrência da pandemia de Covid-19 no ano de 2020 e os sentidos atribuídos ao teletrabalho. A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 07 e 12 de junho de 2021, por meio de plataforma de reunião virtual, considerando a continuidade do estado de pandemia de Covid-19 no Brasil e as medidas de distanciamento social vigentes no serviço público federal, que mantinha, nesse período, grande parte dos servidores públicos em trabalho remoto. Nesse contexto, cada uma das respondentes se encontrava em sua respectiva residência no momento da realização da entrevista.

A análise das experiências relatadas pelas entrevistadas teve como base os temas identificados durante os relatos, buscando-se por meio desta identificação, codificar os temas incidentes e reincidentes nos sentidos percebidos durante a experiência do trabalho remoto, de forma a categorizar, numericamente, a sequência de sentidos construídos no teletrabalho, incluindo sua relação sociomaterial no serviço desempenhado pelas teletrabalhadoras durante a pandemia de Covid-19.

Os extratos dos códigos identificados nos relatos das entrevistadas, bem como os seus respectivas códigos, seguem elencados:

- (1) *Mudança repentina para o trabalho remoto*
- (2) *Mudança de gestão e de tarefas*
- (3) *Sentimento de sobrecarga no trabalho remoto*
- (4) *Segurança em relação à execução do trabalho*
- (5) *Dificuldade de organização do horário de trabalho no ambiente do lar*
- (6) *Entendimento de local de trabalho como o do ambiente físico do órgão*
- (7) *Adaptação ao teletrabalho com a maternidade*
- (8) *Contexto pandêmico e isolamento social*
- (9) *Trabalho remoto em horários alternados*
- (10) *Liderar equipes em trabalho remoto*
- (11) *Trabalho remoto estressante*
- (12) *Aprender as ferramentas tecnológicas para o teletrabalho*
- (13) *Sentimento de alívio ao constatar que a adaptação era coletiva e não individual*
- (14) *Desafio inicial com boa adaptação em curto prazo*
- (15) *Creches e escolas fechadas na pandemia*
- (16) *Dificuldade de conciliar tarefas domésticas e teletrabalho.*
- (17) *Dificuldade de adaptação ao teletrabalho*
- (18) *Falta de preparação prévia para o teletrabalho*
- (19) *Boa adaptação na transição para o teletrabalho*
- (20) *Experiência anterior com teletrabalho*
- (21) *Uso de recursos materiais próprios para a execução do trabalho*
- (22) *Falta da socialização típica do trabalho presencial*
- (23) *Recursos tecnológicos improvisados atrapalham o desempenho das atividades remotas*
- (24) *A estrutura física e material da organização facilita a execução das atividades presenciais*
- (25) *O uso de aplicativos de conversas pode provocar ruídos na comunicação da equipe*
- (26) *Sentimento de satisfação profissional no serviço público*
- (27) *Adaptação de móveis e objetos do lar para a execução do teletrabalho.*
- (28) *Trabalho presencial e remoto são importantes.*
- (29) *Teletrabalho gera flexibilidade e mais qualidade de vida*
- (30) *O teletrabalho não fez sentido para a minha realidade*

3.3 Desenho Definitivo de Pesquisa

Para a fase de elaboração da Dissertação do Mestrado, a pesquisa qualitativa foi mantida com abordagem interpretativa e com o objetivo exploratório.

Após a experiência da primeira etapa do estudo-piloto e da análise preliminar dos dados coletados, foi feito, o refinamento no instrumento de pesquisa e, pretendeu-se analisar a construção de sentido do trabalho por teletrabalhadores e seus efeitos para a Organização, sob a lente teórica do Sensemaking.

Quanto aos meios, utilizou-se de pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 15 (quinze) servidores públicos federais efetivos ingressos por concurso público que aderiram compulsoriamente ao teletrabalho em decorrência da pandemia de Covid-19.

3.4 Procedimentos para as entrevistas com os servidores públicos federais

Foram realizadas entrevistas com uma amostra de servidores públicos federais do Poder Executivo brasileiro, tendo como escopo compreender as experiências vividas pelos servidores públicos no regime de teletrabalho, para descrever as experiências e as contribuições dos efeitos do teletrabalho na vida das pessoas, bem como os efeitos sentidos na organização do trabalho remoto.

A entrevista foi realizada remotamente por meio da plataforma *Teams*, da Microsoft, de forma individual e foi gravada durante toda a conversa, mediante autorização prévia dos entrevistados. Na sequência, as entrevistas foram transcritas para análise qualitativa.

3.5 Amostragem

Nos estudos qualitativos, “a importância da amostra não está na sua quantidade final, mas sim que as opiniões sobre o tema pesquisado estejam representadas nas falas dos entrevistados” (TAQUETTE; BORGES, 2020). O tipo de amostra selecionada foi a amostragem aleatória por cluster (agrupamento ou área), onde os voluntários fazem parte de um mesmo grupo de uma Organização.

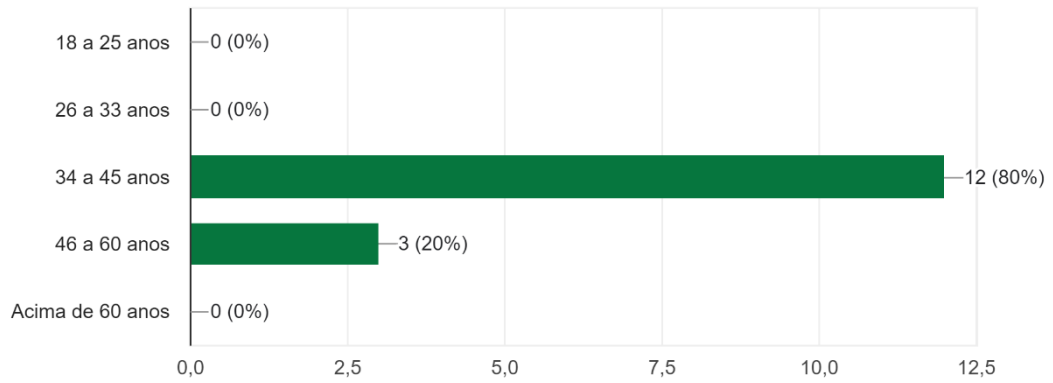
Foram entrevistados 15 (quinze) servidores públicos federais, de diferentes perfis e diferentes contextos familiares, todos integrantes da mesma instituição pública federal brasileira.

A Figura 2 demonstra os diversos perfis que compõem a amostra:

Figura 2 – Resultados do Questionário de Perfil Demográfico dos Entrevistados (Continua).

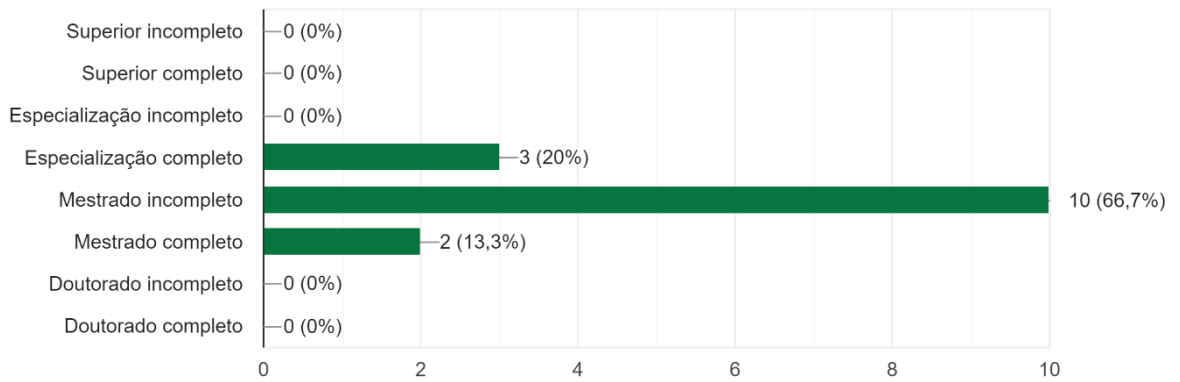
Perfil do participante Questão 1 - Faixa de idade?

15 respostas



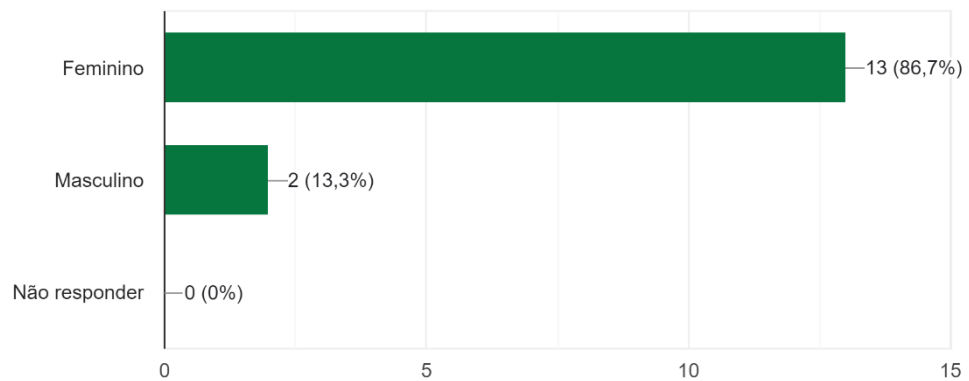
Questão 2 - Qual seu nível de escolaridade?

15 respostas



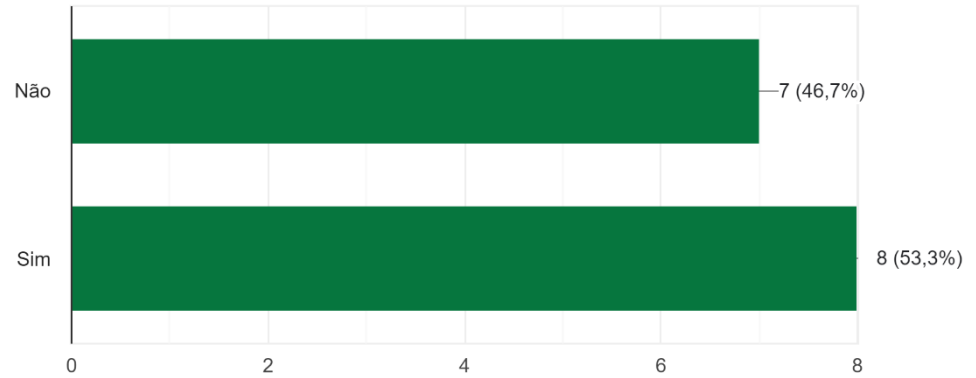
Questão 3 - Sexo biológico?

15 respostas



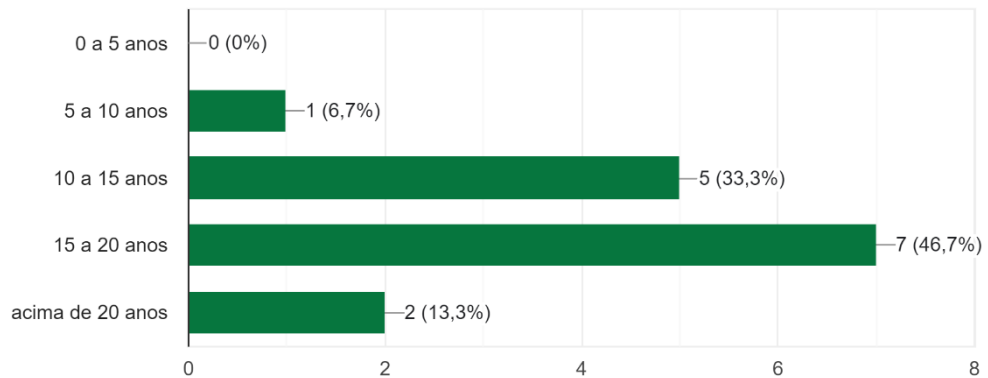
Questão 4 – Possui filhos em idade escolar (Educação Infantil até Ensino Médio)?

15 respostas



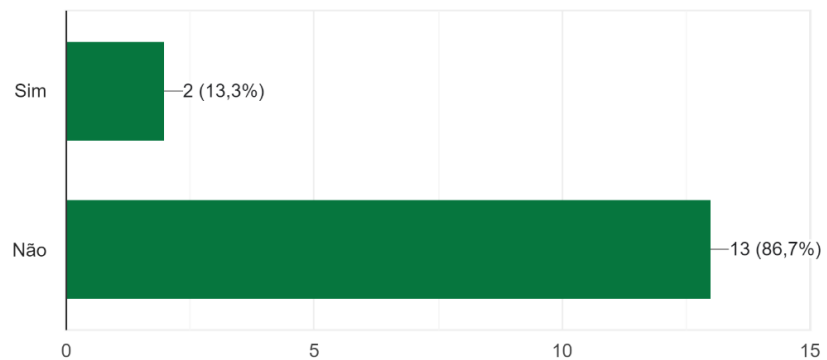
Questão 5 – Quantos anos de Serviço Público Federal possui?

15 respostas



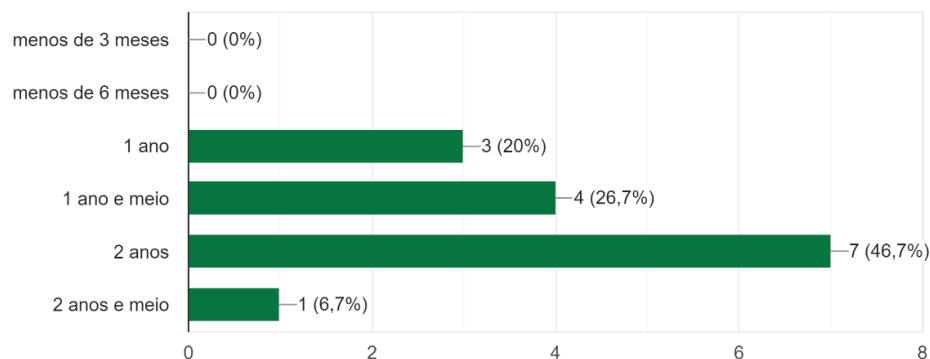
Questão 6 – Já teve experiência com o teletrabalho antes da pandemia de Covid-19?

15 respostas



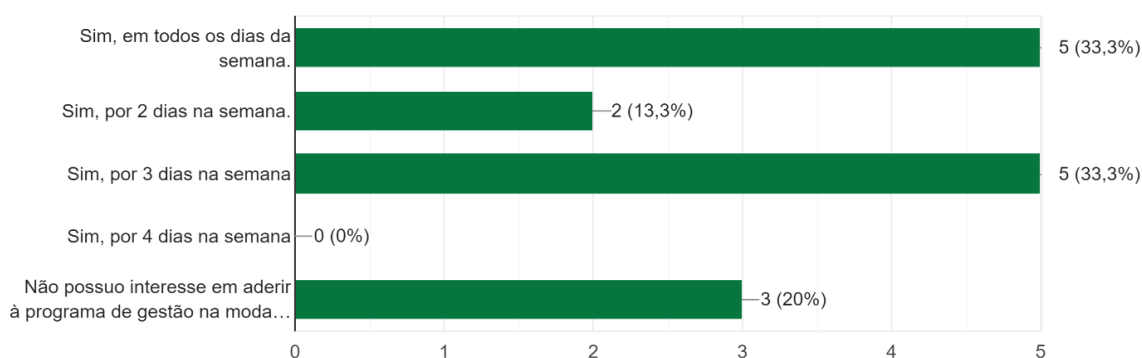
Questão 7 – Por quanto tempo esteve ou está em teletrabalho em virtude da pandemia de Covid-19?

15 respostas



Questão 8- Possui interesse em aderir a um programa permanente de teletrabalho na sua instituição?

15 respostas



Fonte: Da Autora, a partir dos dados do Questionário de Perfil Demográfico (Google Forms).

Da amostra de 15 pessoas entrevistadas, 86,7% são do sexo feminino e 13,3% são do sexo masculino. Todos possuem escolaridade em nível especialização completos, incluindo 13% com nível de mestrado concluído e 66% com mestrado incompleto.

Em relação à faixa etária dos participantes, 80% tinham entre 34 a 45 anos e 20% possuem idade entre 46 a 60 anos, o que nos permite inferir que trata-se de público pertencente às gerações X e Y, nascidos na era analógica, que acompanharam a evolução das tecnologias sociais, do trabalho e dos processos de modernização na Administração Pública, considerando que 46% possuem entre 15 a 20 anos de carreira no serviço público federal, enquanto 33,3% possuem entre 10 a 15 anos e 13,3% possuem mais de 20 anos de carreira.

3.6 Instrumento de Coleta

Após a submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – COEP, da Universidade Federal de Lavras, e posterior aprovação com código CAAE, visando a aproximação com o objeto de estudo para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, qual seja, a dissertação de Mestrado, os dados foram coletados mediante entrevista semiestruturada norteada por um roteiro de questões previamente estabelecidos pela entrevistadora, para melhor compreender as informações sobre o tema.

Após o estudo piloto, considerou-se que o roteiro de entrevista poderia ser otimizado para incluir perguntas mais específicas sobre o tema estudado, o que ensejou na reformulação do roteiro e consequente redução do número de questões.

Como forma complementar, os voluntários responderam um Questionário de Perfil Demográfico com o objetivo de compreender o perfil dos servidores públicos entrevistados. O questionário, composto por 8 questões fechadas, foi elaborado por meio de formulário eletrônico na plataforma *Google Forms* e enviado aos candidatos via e-mail, antecedendo à data agendada para as entrevistas, para melhor identificação do público-alvo da presente pesquisa, conforme ilustrado nos dados da Figura 3, da seção 4.

O roteiro da entrevista e o questionário de perfil demográfico encontram-se na seção do Apêndice A, desta Dissertação.

3.7 Análise e Discussão de dados

A análise de dados foi realizada com base em análise temática, “um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. Ela minimamente organiza e descreve o conjunto de dados em detalhes” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 5)

Na análise temática, o pesquisador, baseado na teoria construcionista, “o significado e experiência são socialmente produzidos e reproduzidos, procura teorizar os contextos socioculturais, e as condições estruturais, que permitem que as ideias individuais sejam consideradas” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10).

De posse das entrevistas gravadas, foi realizada a organização e ordenação dos dados coletados. Posteriormente, partindo do método de análise temática (Braun; Clarke, 2006), seguimos nas seguintes fases conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 - Fases da Análise Temática.

Estágio	Descrição do processo
1. Familiarizando-se com seus dados:	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura dos dados, apontamento de ideias iniciais.
2. Gerando códigos iniciais:	Codificação das características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, e coleta de dados relevantes para cada código.
3. Buscando por temas:	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
4. Revisando temas:	Verificação se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao conjunto de dados inteiro (Nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.
5. Definindo e nomeando temas:	Nova análise para refinar as especificidades de cada tema, e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.
6. Produzindo o relatório:	A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Braun; Clarke, 2006, p. 14.

Os dados foram coletados mediante entrevista semiestruturada, norteada por um roteiro de 6 (seis) questões previamente estabelecidas pela entrevistadora. A entrevista foi realizada remotamente por meio da plataforma *Teams*, da Microsoft, entre os dias 13 e 21 de junho de 2022. De forma individual, a entrevista foi gravada após as orientações iniciais, mediante autorização prévia dos entrevistados.

Na sequência, as entrevistas foram transcritas para a análise qualitativa. A análise das experiências relatadas pelos servidores públicos entrevistados teve como base os temas identificados durante os relatos, buscando-se por meio desta identificação, codificar os temas incidentes e reincidentes nos sentidos percebidos durante a experiência do trabalho remoto, de forma a categorizar, a sequência de sentidos construídos no teletrabalho, incluindo seus efeitos produzidos. Os extratos das codificações identificadas por meio da análise temática dos relatos apresentados foram apresentados no Apêndice C. Os servidores públicos voluntários foram identificados como S1, S2, S3...S15.

Em seguida, procedeu-se com a separação das codificações identificadas em dois conjuntos de temas, formando assim o mapa temático com o tema dos sentidos criados no teletrabalho e o tema dos efeitos dos sentidos do teletrabalho. Por fim, a análise temática “termina com o relatório dos padrões (temas) nos dados. Esta estrutura está presente em boas técnicas de análise de dados qualitativos bastante comuns na literatura” (SOUZA, 2019, p. 3).

No capítulo seguinte, serão apresentadas as discussões dos dados e suas análises a partir dos códigos identificados nas entrevistas, organizados por categorias subdivididas em dois grandes temas, o primeiro que trata dos Sentidos Atribuídos ao Teletrabalho e o segundo tema que demonstra os Efeitos dos Sentidos Atribuídos ao Teletrabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados emergidos na presente pesquisa, em consonância com o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos previamente estabelecidos, após o tratamento dos dados levantados e a criação do mapa temático que irá apresentar os sentidos atribuídos ao teletrabalho pelos servidores públicos federais que atuam na instituição analisada.

4.1 Breve contextualização

Preliminarmente, é importante contextualizarmos o perfil dos servidores públicos participantes sobre a experiência com o teletrabalho antes da pandemia de Covid-19, apenas 13,3% declararam ter tido experiência anterior nesta modalidade e 100% entraram em trabalho remoto no ano de 2020 em decorrência da pandemia. Destes, 52% estiveram em teletrabalho por 2 anos ou mais no período, fato que contribuiu para ampliar o interesse em adesão ao Programa de Gestão de Desempenho – PGD por meio do teletrabalho.

No final do ano de 2021, após a implementação do PGD pela instituição analisada, 80% dos servidores optaram por aderir ao PGD no formato de teletrabalho híbrido e apenas 20% declararam não ter interesse em aderir ao Programa, permanecendo em trabalho presencial. Do percentual de servidores que não possuem interesse no PGD, 100% declararam possuir filhos em idade escolar, com 66% de mães e 33,3% de pais. Do público feminino que não possui filhos em idade escolar, 100% fizeram a opção de adesão ao PGD em teletrabalho híbrido ou integral.

No que tange à instituição em que os servidores atuam, trata-se de um órgão público da administração direta do Governo Federal do Brasil, com 98 anos de fundação, ligado à formulação de políticas para a educação brasileira. Historicamente, ressalvados os momentos de trabalho externo ou viagens a trabalho, esta instituição trabalhava exclusivamente com a modalidade de trabalho presencial e, até antes da pandemia de covid-19, não havia planejamento para implementação de Programa de Gestão, tampouco experiência em gestão de trabalho remoto. O controle de frequência era registrado eletronicamente pelos servidores públicos no momento de chegada e saída do órgão, com a maioria dos servidores em jornada de trabalho de 8 horas diárias e 40 horas semanais. Registra-se ainda, que até a chegada da pandemia de covid-19, esta instituição não possuía banco de horas trabalhadas e não tem

autorização para pagamento de horas extras que extrapolem a jornada normal de trabalho, uma vez que a legislação não permite tal prática no âmbito do Poder Executivo Federal.

4.2 Análise dos Sentidos Atribuídos ao Teletrabalho

Partindo da análise temática dos dados levantados, a figura 4 traz a demonstração por meio de uma “nuvem de palavras”, das 100 palavras mais usadas durante as falas dos servidores públicos entrevistados.

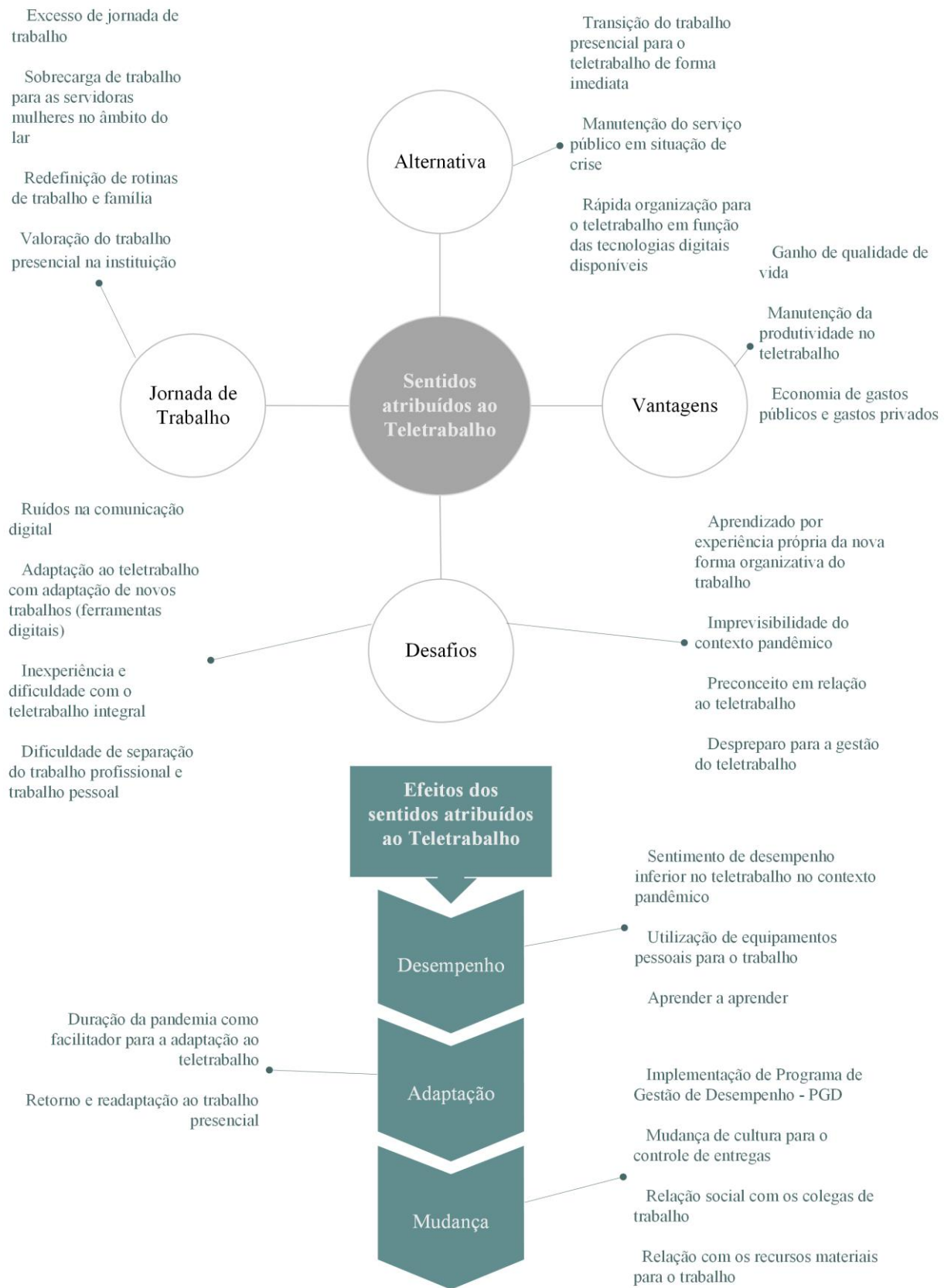
Figura 4 - Nuvem de palavras predominantes sobre o teletrabalho na pandemia.



Fonte: Da Autora, a partir da transcrição das entrevistas.

A figura 5 ilustra o mapa temático criado após a categorização dos códigos identificados em temas e subtemas, com base no padrão de falas dos servidores após a experiência do trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19.

Figura 5 - Mapa Temático da Construção de Sentido para o Teletrabalho e seus Efeitos



Fonte: Da Autora, a partir da análise temática.

4.2.1 Alternativa

A transição do trabalho presencial para o teletrabalho de forma imediata foi o reflexo da transformação digital dos serviços públicos iniciada há mais de duas décadas no Brasil. No entanto, na instituição analisada essa modernização restringia-se ao local físico da organização pública onde tipicamente os servidores públicos desempenhavam suas atividades. Nesse sentido, os servidores públicos, em sua maioria, não possuíam experiência de trabalho de forma remota a partir do ambiente do lar, impulsionando uma adaptação instantânea nas rotinas de trabalho e do lar. A experiência dos servidores públicos no processo de adaptação ao teletrabalho se tornou um processo singular e individualizado tendo em vista ter ocorrido em conjunto com o isolamento social, fechamento de escolas e comércio, o que amplificou o sentimento de martírio e consternação no desenvolvimento do trabalho, não só no Brasil como em diversos países do mundo em que diversos pesquisadores reconhecem o imenso desafio enfrentado por pessoas e organizações. Nesse sentido, “implementar um regime de home office já era um desafio e se tornou ainda maior quando teve que ser pensado de maneira emergencial” (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021, p. 5).

Apesar disso, houve a criação de sentido em decorrência de uma experiência no qual todos estavam passando e que não envolvia apenas a Organização, mas toda a sociedade. O contexto de saúde pública foi entendido como o fator preponderante para a ocorrência da transição imediata justificado pela necessidade de proteção coletiva ainda que o processo individual de adaptação tenha ocorrido com dissabor. Estudos mostram que “o distanciamento físico do local de trabalho e as relações sociais produzidas fragilizam a percepção de pertencimento e identidade coletiva” (BENAVIDES, et al. 2021, p. 5).

S1:(...) não era uma questão que era da nossa instituição era uma situação que dizia respeito à saúde (...)

S4:Nossa transição foi uma loucura. Foi assim, eu estava de férias, quando eu voltei todo mundo tinha ido que ficar em casa. E foi todo mundo pego de surpresa.

S6:(...) no começo eu achei bem caótico. Porque assim a gente não tinha acesso aos documentos

S8:(...) foi tranquilo haja vista que possuía já em minha residência um escritório já montado

S9:(...) no primeiro momento, eu acho que todo mundo se sentiu um pouco perdido tentando primeiro adaptar a estrutura da sua casa, computador, cadeira

S11:eu senti assim que foi como um susto que, de certa forma, foi tranquila, não deu muito transtorno.

S12:(...) a gente foi pego de surpresa e acabou tendo de uma forma até muito brusca, eu diria e até um susto assim para todos naquele momento, a gente acabou sendo compelido a ficar em casa.

S13:(...) não souberam muito bem como fazer essa questão dessa adaptação, mas deram respostas rápidas e eu acho que eles foram se adequando com o passar do tempo em relação a isso.

S14:achei que foi muito puxado fazer essa coordenação com por WhatsApp, por reunião e foi no momento que a gente ainda estava se acostumando também com a ferramenta, com Teams.

S15:Um Turbilhão. Se você fosse definir por uma palavra, eu acho que seria essa...Foi muito rápido.

Diante da situação de pandemia de covid-19 iniciada no Brasil no início do ano de 2020, a qual foi tomando vertiginosas proporções em meio ao desconhecimento da população sobre o desenvolvimento do vírus e suas consequências, as instituições públicas e privadas foram compelidas ao estabelecimento de medidas que promovessem o distanciamento social dos servidores públicos, ensejando assim o rápido planejamento e reorganização dos processos de trabalho para que estes pudessem ser realizados de forma remota. Diversos estudos reforçam que “o teletrabalho se tornou uma prática crucial para os setores público e privado na manutenção e sustentação da economia e das atividades de trabalho durante o período de bloqueio da pandemia Covid-19” (ABULIBDEH, 2020, p. 558).

Havia uma causa maior que impulsionou a transformação dos processos de trabalho, qual seja a necessidade iminente de distanciamento social como forma de evitar a disseminação da doença no ambiente físico da instituição e de preservação da segurança dos servidores e colaboradores de forma coletiva, uma vez que na instituição analisada o trabalho presencial era a única modalidade de trabalho praticada até o ano de 2020, no entanto, havia um processo de digitalização dos serviços públicos em desenvolvimento que teve início a partir da década de 2000 com a implantação de sistemas informatizados com vistas à modernização dos processos de trabalho que foram se aperfeiçoando com a evolução dos softwares e sistemas digitais, o que permitiu que os servidores públicos se mantivessem operantes ainda que distante do ambiente físico da instituição, como uma alternativa viável para a continuidade da prestação dos serviços públicos.

S1:Foi até rápido assim diante de uma situação que a gente nunca tinha enfrentado(...)

S2:(...) com a pandemia a gente viu que era possível fazer o trabalho em casa, com qualidade também

S3:(...) A gente se adaptou às dificuldades, a gente conseguiu superar. Eu acho que foi muito positivo.

S5:(...) eu acho que da forma que está foi um grande avanço termos esses decretos, os normativos que resguardam, que respaldam o teletrabalho

S7:(...) acho que a instituição viu que era viável.

Servidor 8:(...) para a Administração pública era embrionário o teletrabalho por força da pandemia. Então o órgão precisou sair do seu casulo, da sua crisálida, e precisou desenvolver o teletrabalho assim de forma latente e a Administração esteve junto também nesse processo.

S9:(...) tivemos que perceber a necessidade e agir para não comprometer a qualidade do trabalho que estava sendo prestado

S12:(...) a adaptação foi muito tranquila, tranquila, eu diria, porque nós já tínhamos sistemas que permitiam que trabalhássemos a distância

S13:(...) antes eu vinha com um pouco de dúvidas em relação ao teletrabalho. Hoje eu já entendo que ele funciona bem. E, acho que o modelo precisa ser aperfeiçoado.

O contexto pandêmico trouxe à tona a capacidade estatal de manutenção do serviço público diante de situações de crise. Estudo sobre o bem estar durante o trabalho remoto na pandemia confirma que essa “situação de incerteza e desamparo em todo o mundo, e um forte enfoque no cultivo da resiliência entre os indivíduos provou ser uma solução possível” (KAPOOR, 2021, p. 5). Por meio da modernização de processos e controles administrativos via sistemas alcançados ao longo das últimas décadas, a Administração Pública Federal buscou acompanhar as inovações tecnológicas de softwares e mídias digitais acessíveis ao mundo corporativo.

S1:(...) eu avalio de forma positiva. Eu acho que diante de tudo o que a gente passou, a gente conseguiu sem ter, nada preparado, a gente conseguiu fazer bem(...)

S4:a pandemia foi determinante para se definir esse trabalho como viável e produtivo. E as ferramentas todas são todas possíveis. Hoje você fazer reuniões e dispor de todas as ferramentas que você presencialmente teria.

S7:Eu me adaptei, eu consegui me adaptar, tanto é que, com o pgd agora está bem tranquilo, porque a gente já passou na experiência daquela época, então para mim está sendo bom.

S8:(...) o servidor vestiu a camisa independentemente, se estava no presencial ou no teletrabalho, ele foi lá E fez a coisa acontecer.

S9:(...) acho que o teletrabalho foi indispensável. Sem isso, os riscos teriam sido muito grandes, ainda que nós estamos tendo uma retomada, é indispensável para a gente manter e preservar a saúde das pessoas

S11: Não senti muita mudança, porque o que a gente fazia lá no presencial foi possível dar continuidade a distância.

S13: (...) acho que ele (teletrabalho) foi bom, foi necessário, foi essencial. Assim, a gente conseguiu muita coisa com isso

S14: (...) não havia outra alternativa, tinha que ser aquilo mesmo, o teletrabalho.

A aceleração dos casos de infectados pela covid-19 no interior das Organizações públicas forçou o Ministério da Economia a publicar normativos determinado a execução dos trabalhos administrativos de forma remota mostrando rápida resposta quanto às providências para evitar a disseminação da doença entre os servidores, ainda que as medidas adotadas fossem consideradas incipientes naquele período, dessa forma, é relevante considerar a teoria de Weik (1995) sobre “a perspectiva de criação de sentido em situações de crise caracterizadas por ambiguidade, confusão e sentimentos de desorientação”, como o apresentado naquele contexto.

Diante da inusitada transição do trabalho presencial para o trabalho remoto, a organização, as chefias e os servidores compartilhavam do mesmo ponto em comum: a inexperiência com o teletrabalho, que exigiu de todos o movimento de colaboração e paciência diante do contexto situacional. Para Abulibdeh (2020, p. 559), “diferentes fatores desempenharam um papel crucial para a transição difícil e não suave para o teletrabalho, incluindo as características e cultura da organização, a falta de dispositivos e ferramentas de TIC adequados (...)”.

S1: (...) para uma instituição se organizar com todos os seus servidores e terceirizados, com todo mundo em casa, realmente é difícil (...)

S2: (...) várias reuniões por semana para alinhamento do trabalho. Iam passando as tarefas para a gente e a gente ia tentando realizá-las de modo remoto

S3: A gente não tem mais aquela coisa de deslocamento, a gente consegue fazer e terminar uma reunião que era interna nossa e iniciar uma reunião com o pessoal de outros órgão.

S5: (...) a gente fez uma espécie de uma lista mesmo, né? De demandas e o que que ficaria para cada um, sobre responsabilidade de cada servidor. E aí a gente e ia batendo e fazemos reuniões semanais

S 6: (...) havia uma percepção de que o teletrabalho não funciona

S8: (...) para mim não foi complexo esse processo. Tive ali um período de adaptação, é natural, principalmente no uso das ferramentas de VPN e de videoconferência, um aprendizado de certa forma constante dessa questão de conectividade, mas, pelo menos para mim, não houve tanta dificuldade

S9: (...) a gente teve que readaptar a própria dinâmica de trabalho

S10: reuniões diárias para poder fazer alinhamentos das atividades do dia ou da semana e no final da semana nós tínhamos que apresentar, nós tínhamos que apresentar um relatório de todas as atividades que foram feitas durante a semana

S11: (...) não teve alteração de processos de trabalho, então quanto a isso permaneceu da mesma forma.

S13: (...) foi um primeiro período de aprendizagem e depois eles conseguiram sim, se adequar e tentar dar respostas mais rápidas e mais efetivas

S15: (...) a adaptação da gente foi mais em relação a como organizar a questão da chefia e colocar todos da equipe dentro do mesmo ritmo

A digitalização dos serviços públicos como facilitador para o teletrabalho foi apontada por servidores que já dispunham de aparato tecnológico em suas residências no formato de escritório, além da habilidade e da experiência no uso dessas ferramentas digitais antecedentes ao período da pandemia de Covid-19, em que as adaptações ao teletrabalho acabaram sendo muito pontuais, uma vez que há um sentido de semelhança do trabalho que eu faz em frente a um computador no trabalho ser muito parecido com o que se faz em casa. Com a utilização de sistemas de trabalho com acesso via internet, a execução do trabalho administrativo no que se refere à elaboração de documentos, controles e arquivamento esteve facilitada em função do processo de digitalização dos serviços públicos ter se iniciado na década anterior no serviço público federal.

S12:(...) as adaptações acabaram sendo muito pontuais (...) o trabalho que eu faço sentado na frente de um computador no trabalho é muito parecido com o que eu faço em casa

S9:(...) se precisar fazer um trabalho que exige maior concentração eu opto por fazer em casa porque eu tenho menos interrupções de telefone ou de pessoas conversando comigo, de indo na sala, tirar a dúvida.

S15:(...) já estava tudo bem aqui no sistema e como a gente trabalhava com notas e muitas notas técnicas então, basicamente não exigiu tanto da gente

4.2.2 Jornada de Trabalho

A criação da categoria jornada de trabalho reflete os sentidos criados para o teletrabalho no âmbito do lar e a ampliação das horas trabalhadas, sendo sentidas pela ampla maioria dos servidores entrevistados, ainda que essa percepção tenha se dado pela concentração no trabalho proporcionada pelo ambiente do lar e que não tenha sido exigida pela Organização.

O aumento expressivo da jornada de trabalho durante o teletrabalho foi relacionado pelos servidores considerando a inexperiência no trabalho remoto e às competências individuais

para organização do tempo para o trabalho profissional no âmbito do lar, refletindo nas relações de trabalho com a instituição e com os colegas durante a adaptação coletiva para o teletrabalho. Tais características se mostraram influentes na prática do teletrabalho e no sentimento geral de trabalho em tempo integral.

S1:(...) eu senti que, se fosse contar as horas de trabalho mesmo efetivas, elas passaram do que seriam caso eu tivesse no trabalho presencial(...)

S3:(...) no presencial, no momento em que eu encerrava meu expediente, ele estava encerrado, eu não mexia mais com nada de trabalho, então eu ia pegar a minha filha e meu trabalho passava a ser o meu trabalho de mãe. Eu tinha uma separação muito clara desses dois trabalhos. Mas no teletrabalho, o expediente se prolongava.

S6:(...) tem uns problemas no teletrabalho que a gente acaba ultrapassando o horário de trabalho e acaba ficando mais sobrecarregado também.

S10:(...) cheguei a receber ligação 11:00 horas da noite sobre o trabalho, então realmente é algo muito, muito preocupante se não impor esse limite em alguns casos.

S13:(...) foi um pouco, é prejudicial em certa forma, pra mim porque o horário de trabalho ficou totalmente estendido, então assim, quando você vai para o trabalho presencial, você tem um horário mais fixo e tudo

S14:A minha chefe também enviava até mais tarde também, depois das 18h, 18h30 até aí eu não me incomodo muito. Mas quando era depois de um de um horário que eu achava que não estava adequado, eu não respondia mais

S15:(...) acho que é também um gargalo que ainda existe essa coisa de mandar mensagem 10:00 horas da noite, e aí o servidor se virar para responder, então acho que é um problema.

O excesso de jornada de trabalho ainda foi relacionado pelo público feminino como um fator de gênero fortemente impactado pela relação maternal e de envolvimento na gestão da organização familiar, que é mais fortemente associada às mulheres, ainda que as famílias sejam compostas por uma estrutura tradicional e com a participação paterna ativa.

Os entendimentos de sobrecarga de trabalho e de realização de “tripla jornada” (profissional, casa e filhos) durante o teletrabalho foram apontados pelas mulheres entrevistadas que se encontravam tanto em um relacionamento conjugal, quanto por mulheres que se auto intitularam mãe solo e por mulheres mães de filhos adultos, demonstrando que a presença paterna não exerce alta influência na diminuição das demandas e dos cuidados requeridos por filhos pequenos que, em sua maior parte, recaem sobre as mulheres. Essa conclusão corrobora com a teoria de Çoban (2021), que mostra que “as mulheres que economizam tempo por meio do teletrabalho transferem esse tempo não para seus objetivos pessoais ou profissionais, mas

para os cuidados dos filhos ou, às vezes, do lar” (p. 11), gerando mais conflitos entre vida pessoal e profissional.

S1:(...) em casa, e querendo ou não, a questão de gênero, ela interfere muito. Em casa, a mulher acaba sendo mais demandada quando tem família, então é uma dificuldade(...)

S3:(...) de certa forma, foi complicado, assim, eu acho que só melhorou depois que a minha filha voltou a estudar no presencial (...)

S5:(...) tudo muito difícil. Foi bem difícil voltar assim porque por conta de todas as minhas condições (mãe solo) que são particulares mesmo. Mas eu vi o quanto que funcionava a dinâmica para mim.

S10:(...) O meu caso é uma exceção porque eu já tinha em casa um escritório e uma estrutura para isso, então é diferente de quem tinha criança pequena.

S12:(...) eu vivi o teletrabalho meio em conjunto com a minha realidade do dia a dia na família, então acho que isso me prejudicou e prejudicou a minha adaptação.

S13:(...) a questão do meu filho que dificultou bastante porque para ele, é um pouco confuso quando eu estou trabalhando em casa, sabe? Essa diferenciação de trabalho e hora de lazer, então, para ele foi bem complicado.

Durante os anos de 2020 e 2021 o público de servidores analisados relatou que além das mudanças ocorridas no formato de execução do trabalho, antes exclusivamente presencial com controle de ponto eletrônico, houve a necessidade de mudança na rotina familiar, do trabalho de casa e do trabalho profissional, incluindo os servidores que se encontravam na condição de solteiros, sem filhos, morando sozinhos ou morando na casa dos pais. Nesta análise fica evidente teoria de Ordonez (2012), sobre o teletrabalho incidir em “novas dinâmicas de trabalho de interação, onde ocorre um culto à performance individual” (p. 189). Nesse sentido, observa-se que o movimento de replanejamento da vida privada para a realização do teletrabalho ocorreu à posteriori, fator que produz efeitos e sentimentos relacionados a espanto e amedrontamento, ambos explicitados nas falas dos servidores entrevistados.

Aliado a isso, havia o receio sobre a imprevisibilidade da duração da pandemia de Covid-19, de insegurança sobre o aumento do número de infectados e de óbitos, da duração do fechamento de comércios, indústrias e da prestação de serviços. Acrescenta-se ainda a indefinição da permanência do trabalho remoto no âmbito do lar considerando que essa modalidade foi estabelecida tão somente por consequência da pandemia naquele período.

S2:(...) o maior desafio foi esse, de estabelecer essa nova rotina.

S3:(...) a gente acabou normalizando a rotina e se adaptando a ela.

S5:(...) foram 2 anos que eu fiquei no trabalho remoto, e aí quando eu voltei, para além do receio da covid, não é, de não ter com quem deixar a minha filha, é até você pegar a rotina

de novo, do presencial, os trâmites, os procedimentos, eram pessoas que eu não conhecia presencialmente também.

Um aspecto importante representado nas falas dos servidores entrevistados foi o valor agregado ao trabalho presencial na instituição, mesmo após a adaptação ao trabalho remoto. O sentido de valor do trabalho presencial ficou manifestado claramente para aqueles que não se consideraram adaptados ao teletrabalho e para os servidores que viram sentido na realização do trabalho no âmbito do lar mesmo que de forma alternada durante a semana por meio do trabalho híbrido.

Destaca-se que, apesar do valor atribuído ao trabalho presencial pelos servidores adeptos e não adeptos do teletrabalho, observou-se que o valor do trabalho presencial na instituição é fortemente associado à possibilidade de flexibilidade de horários e dos dias da semana, corroborando com a conclusão de Palumbo (2021) de que “a flexibilização das modalidades de trabalho traz mais funcionários autonomia, que - por sua vez - aumenta a motivação individual do trabalho” (p. 14). Nesse sentido, analisamos que a flexibilidade foi um dos sentidos criados tanto para o trabalho remoto quanto para o trabalho presencial.

S4: Viver o ambiente de trabalho para mim é muito importante, então eu acho bem interessante a possibilidade de fazer o trabalho de forma híbrida.

S5:(...) tem fatores aí, que no presencial, eu acho que flui mais a articulação das demandas que surgem, que não estão diretamente ligadas a quele trabalho que você tem que fazer com mais urgência, flui mais.

S8:(...) pela natureza do trabalho que eu desenvolvo hoje, a adesão fica prejudicada. Entretanto, com fazemos interação com outros atores, outros órgãos, o trabalho presencial se tornou algo salutar.

S9:(...) por outro lado, é bom a gente poder ir no presencial para poder, às vezes trocar algumas informações que sentando ou reunindo várias pessoas, a gente resolve mais rápido

S12:(...) quando eu pude, eu voltei imediatamente para o trabalho presencial e sigo assim mesmo

S13:(...) eu não optei e a minha opção é o trabalho presencial

S14:não iria fazer o programa de gestão logo depois que eu voltei ao presencial, porque eu estava doida para trabalhar presencialmente, mas agora eu estou fazendo o híbrido

S15:(...) O trabalho Presencial em alguns momentos, e não uma obrigatoriedade

Outro sentido criado para o trabalho presencial na instituição foi relacionado à distância do local de trabalho para a residência do servidor, exercendo influência na tomada de decisão quanto à adesão permanente ao teletrabalho ainda que de forma híbrida, reforçando a teoria de Maitlis (2010) quando afirma que “embora o sensemaking seja entendido como um

processo de construção social, é fácil resvalar para teorizá-lo no nível individual de análise” (p. 561).

S1:(...) Moro perto. E aí eu achei mais vantajoso ficar no trabalho presencial. (...)

S11:(...) moro a 30 km do MEC. E o combustível nas alturas, no preço que está eu me senti forçada a escolher o teletrabalho

4.2.3 Desafios

A adaptação para o trabalho remoto exigiu a adaptação de novos trabalhos, de novas formas de comunicar, de novas formas de se relacionar. Muitos foram os desafios enfrentados pelos servidores públicos durante a transição do trabalho presencial para o trabalho remoto que foram relatados durante as entrevistas, demonstrando que os sentimentos produzidos durante o período mais crítico da pandemia ficaram mais acentuados pela vivência isolada de uma experiência nova, em conjunto com família, vizinhos e pouca estrutura de equipamentos para a realização do trabalho.

Destaca-se, mais uma vez, que o sentimento de sofrimento e dificuldade estiveram mais presentes nas falas das mulheres entrevistadas, considerando a sobrecarga de funções maternas, domésticas e logística familiar. Tal conclusão ratifica o estudo de Kapoor (2021) que “durante uma pandemia, um bloqueio de mais de um mês, sem qualquer apoio e compromisso profissional por meio de teletrabalho e cuidados domésticos, aumentou o estresse no trabalho devido à tristeza, coragem e irritação” (p. 13). Assim, as servidoras públicas que possuem filhos manifestaram:

S1:(...) fazer esse tipo de trabalho em casa por conta do isolamento social, tendo que revezar com companheiros o cuidado com filhos e as atividades domésticas.

Servidora 2: Quando saiu a portaria do pgd no nosso órgão, em princípio, eu não aderi porque eu estava com uma recordação muito ruim desse período de transição da pandemia que a gente teve que ficar em casa, então eu fiquei um pouco traumatizada

S3:(...) em casa fazendo aula online, então tinha que dar suporte a ela, tinha que trabalhar, tinha que cuidar da casa, então, tudo misturado

S4:às vezes eu não me sentia muito bem de ter que ficar 100% do trabalho de forma remota, porque eu não queria estar só, então eu fui levando do jeito que dava

S5:(...) a transição não foi fácil. Porque o meu contexto é de separação, mãe solo com uma criança pequena em idade escolar.

S6:(...) uma coisa que me incomodou demais, foi porque estava todo mundo em casa durante a pandemia, então, era barulho sobre barulho, de cá e de lá. Aí tinha menino vindo fazer aula também. Então assim, foi bem caótico.

S7:(...) se adaptar às novas tecnologias de reunião, com a reunião virtual, Teams, Zoom, que ninguém conhecia, não sabia mexer e a gente foi trabalhando, foi difícil(...)

S9:(...) reestruturar a nossa dinâmica, considerando que nós não estaríamos mais nos encontramos todos os dias presencialmente. Então eu acho que foi mais esse período de adaptação, de adaptação das rotinas ao trabalho, ao teletrabalho

S11:O sentimento foi um pouco assim de perda, de repente, não estar todo mundo lá no presencial, pois lá você tem tudo ao seu alcance, a rede do MEC os colegas de trabalho estar ali entrosando...

S12:(...) eu vivi o teletrabalho meio em conjunto com a minha realidade do dia a dia na família, então acho que isso me prejudicou e prejudicou a minha adaptação.

S13:(...) A questão do horário, a questão de pessoas que às vezes é o contrário, eu estava 100% do tempo disponível, mas tinham pessoas que nunca estavam disponíveis. Então você não conseguia achar aquela pessoa.

S14:Para mim, que sou uma pessoa que gosto muito do contato, de trocar ideias, então assim, para mim foi um pouco difícil.

S15:A chefia falava com você poucas vezes, então eu não sabia o que o meu colega estava fazendo, apesar da gente ter essas coisas de WhatsApp

O formato de comunicação institucional, feito anteriormente por meio de telefone e e-mails, passou por uma transição em decorrência da migração para o teletrabalho. A comunicação passou ser feita pelos smartphones pessoais dos servidores por meio de aplicativos de conversas, usados anteriormente para comunicações privadas, integraram-se ao universo institucional de trabalho. Os aplicativos de conversas, a exemplo do *WhatsApp*, passaram a integrar, ainda que informalmente, as ferramentas de trabalho em função do costume e da fácil usabilidade para criação de grupos de pessoas, já que essa prática é amplamente utilizada pela população brasileira para comunicação e negócios.

Com a comunicação digitalizada, o cuidado sobre aquilo que é falado tende a ser mais criterioso do que na comunicação oral, pois aquilo que é expressado pode estar escrito ou gravado, e pode ser compartilhado para outros usuários. Nesse sentido, a comunicação no trabalho antes realizada de forma verbalizada ou em forma de e-mails, passou a ser feita de forma escrita e imediata, exigindo também respostas prontas e imediatas. Essa análise verifica e ratifica o estudo realizado pela Blavatnik School Of Government em parceria com a University Of Oxford sobre como os serviços globais mudaram durante a pandemia: “A Covid-19 exigiu

que as burocracias aumentassem a intensidade e o escopo das colaborações, ao mesmo tempo em que aumentavam sua flexibilidade e capacidade de resposta em ambientes de ritmo acelerado” (ALI, 2022, p. 11).

Apesar do sentido atribuído ao uso do aplicativo *WhatsApp* visando a agilidade das comunicações durante o teletrabalho, observa-se que durante o processo de adaptação a comunicação também se destacou como fator importante no trabalho remoto. Por ser mais ser mais ágil, conseqüentemente estimula a agilidade de resposta, o que pode afetar a curadoria do que está sendo falado e gerar “ruídos na comunicação” e na forma como é interpretada.

S13:(...) as pessoas, elas se achavam muito no direito de mandar mensagem de 5 da manhã para mim, pois eu ocupava um cargo de chefia, 5h ou 10 da noite, às vezes eu recebia 4 da manhã até meia noite. Então eu fiquei sem horário total de trabalho

Servidor 14 (...) eu tive, por exemplo, alguns atritos, né? Em pleno no grupo de WhatsApp. Então eu acho que a comunicação, ela fica um pouco prejudicada assim, a distância.

Outra grande adaptação ocorrida foi na realização de reuniões de trabalho por meio de ferramentas digitais. As reuniões virtuais passaram a ocorrer com uma frequência maior do que ocorriam na modalidade presencial, facilitadas pela praticidade de acesso via internet dos trabalhadores remotos.

A praticidade e rapidez para a ocorrência de reuniões de trabalho se mostrou benéfica para o desempenho do trabalho pois observou-se o ganho de tempo em relação aos deslocamentos para as reuniões presenciais entre uma unidade e outra, o que ocasionalmente geravam atrasos, fatos não observados nas reuniões virtuais que passaram a ser pontuais e mais objetivas. Em contraposição, observou-se que as reuniões virtuais, usualmente, serviram como um mecanismo de controle para verificação da prontidão do servidor no teletrabalho, gerando um sentimento de sobrecarga e acúmulo de demandas a serem atendidas.

S1:(...) houve uma sobrecarga de trabalho com muitas reuniões, muito trabalho, com algumas demandas novas que eu acho que poderiam aguardar o fim da pandemia, mas elas vieram como se tivesse tudo tranquilo. (...)

S3:(...) a principal adaptação foram as reuniões, que passaram a ser virtuais. Por um lado, teve um grande ganho porque que elas passaram a ser pontuais

S7:(...) eu gostei da experiência e agora estou tentando seguir no trabalho remoto.

S14:a gente se organizou, foi basicamente assim, com muita conversa de WhatsApp, muitos grupos e aí assim se multiplicaram os grupos de WhatsApp.

A inexperiência em relação à execução do trabalho de forma remota abrangeu largamente as respostas do coletivo de servidores da instituição analisada, em nível individual

e organizacional, já que o modelo de trabalho predominante era meramente presencial, assim como em grande parte das instituições públicas federais brasileiras à época. Observa-se que a similaridade de experiências com o teletrabalho entre os servidores produziu padrões de falas e sentimentos a respeito da nova modalidade de trabalho que se impunha como alternativa viável à continuidade dos serviços públicos. Tal conclusão confirma o estudo da Blavatnik School Of Government em parceria com a University Of Oxford que afirma que “Essas mudanças também criaram uma demanda por novas competências em todo o serviço público para garantir a continuidade dos negócios, principalmente relacionadas ao uso tecnológico e às competências de gerenciamento de dados” (ALI, 2022, p. 15).

Um dos desafios sentidos em decorrência da inexperiência com o teletrabalho foi a dificuldade de estar em teletrabalho de forma integral no contexto de aglomeração familiar no âmbito do lar, considerando o fechamento de escolas e comércios, e a carência de uma preparação prévia para a transição do presencial para o trabalho remoto.

S1:(...) um tipo de trabalho que eu ainda não tinha realizado(...)

S2:(...) no começo foi muito difícil porque eu fiquei extremamente muito desorganizada. Então até estabelecer uma rotina, porque até então eu nunca tinha trabalhado de forma remota.

S3:(...) eu não estava preparada tecnologicamente, vamos dizer assim, para fazer, eu não tinha o meu computador de casa, o meu notebook, ele estava bem ruinzinho, já tinha muito tempo que eu não usava

S4:Eu confesso que eu não me adaptei 100% assim, se hoje eu tivesse que ficar 100% de novo, ia ser muito sofrido. Particularmente, ainda tenho uma certa dificuldade de me organizar, organizar os meus horários para fazer o meu trabalho de forma remota

S6:(...) em certos momentos, eu percebia que até eu acabava perdendo essa noção de hora, porque você tá ali, você está sem relógio, não é? Você já vai querendo resolver logo

S9:(...) como que nós iríamos fazer a comunicação entre os servidores do WhatsApp, Teams, que foram ferramentas bastante utilizadas, e reestruturar a nossa dinâmica de trabalho?

S12:Foi uma transição, eu diria muito brusca assim, porque eu confesso que não tinha tido experiência de teletrabalho propriamente, de trabalhar integralmente em casa

S13:(...) foi bem difícil, porque eu nunca tinha trabalhado em teletrabalho, sempre foi no presencial, então eu não estava com a estrutura para isso

S14:(...) o teletrabalho para mim foi meio angustiante, porque eu estava sem ninguém. Eu estava simplesmente só em casa. Então é diferente quando você tem um teletrabalho e você tem uma vida social.

Outro desafio relatado pelos servidores entrevistados foi a dificuldade para fazer a separação entre o trabalho profissional e o trabalho pessoal, incluindo aqui o trabalho doméstico

e o cuidado com os filhos durante o período mais crítico da pandemia de Covid-19, em que as instituições de ensino encerraram suas atividades letivas presenciais e mantendo-as como alternativa no ensino remoto.

A palavra “difícil” foi muito usada durante o relato dos servidores sobre o início da experiência com o teletrabalho por consequência da carência de apoio das instituições de ensino e de outros familiares em função do enfrentamento da pandemia de covid-19, que exigia o isolamento social das pessoas, o fechamento do comércio e limitação dos serviços. Nesta análise, validamos o estudo realizado pela Microsoft sobre o futuro do trabalho verificou que “a capacidade das pessoas de se concentrar foi afetada pelas responsabilidades de cuidar das crianças e havia também uma divisão de gênero: mais cuidadoras do sexo feminino (26%) acharam extremamente difícil se concentrar, em comparação com 10% dos cuidadores do sexo masculino” (TEEVAN, 2021, p.21). Assim, observou-se no relato dos servidores o entendimento de junção de todas as tarefas dentro de um único ambiente: a casa.

S1:(...) não há a distinção entre o trabalho profissional e os afazeres domésticos, com a criação de filho e as outras demandas pessoais, tudo acabou muito misturado(...)

Servidora 2: (...) eu senti uma dificuldade em equilibrar o trabalho e as funções de casa, de mãe e as questões domésticas com as atividades profissionais.

S3:(...) no início, como a gente ainda estava se adaptando, foi um pouco difícil, porque eu tinha antes uma separação muito clara do meu momento de trabalho, do meu momento de casa, mas no teletrabalho tudo se misturou e eu tive uma dificuldade de lidar com isso.

S4:Foi difícil porque me pegou no momento também da minha vida de transição de vida, Claro, então assim, as coisas se misturaram(...)

S12:(...) acho que eu não me adaptei muito bem porque eu não consegui estabelecer uma rotina que diferenciasse o meu momento de trabalho do momento de, digamos, estar em casa com a família, com o Filho...

S13:(...) a questão do meu filho que dificultou bastante porque para ele, é um pouco confuso quando eu estou trabalhando em casa, sabe? Essa diferenciação de trabalho e hora de lazer, então, para ele foi bem complicado

S14:nas reuniões também. Eu acho que é um pouco difícil, porque não sei, eu acho que falta um pouco do gestual, você não consegue ver como é que a pessoa está se portando, se ela está sendo receptiva

S15:(...) acho que gerou uma ansiedade por isso e eu acho que apesar de eu ter uma estrutura, vira um movimento meio de turbilhão, sobre eu ter que produzir, eu preciso entregar

Nesse sentido, a nova forma organizativa para realização do trabalho requereu aprendizado. Naturalmente, este processo de aprendizado foi construído de forma individual,

coletivo e organizacional criando sentidos e significados relacionados ao estilo de vida das pessoas e do perfil demográfico, conforme apontado pelo relatório do estudo do Laboratório People in Government realizado em parceria com a Blavatnik School Of Government e a University Of Oxford (2022): “O aprender-fazendo desempenhou um papel importante no equilíbrio desses novos imperativos” (GOMEZ, 2022, p. 15).

A experiência de aprendizado para o teletrabalho em decorrência da pandemia, ainda que tenha ocorrido no âmbito privado do lar, foi vivida em coletividade pelos servidores de forma simultânea durante o período.

S1:(...) uma rotina de trabalho remoto, totalmente nova para todo mundo, sem todas as informações porque todas as informações ainda não existiam(...)

S3:Acho que a gente ainda tem muito espaço para melhorar aí, para entender, para gerenciar melhor essas reuniões virtuais, selecionar realmente o que que é necessário fazer

S5: (...) a covid foi uma grande propulsora. E todo mundo foi aprender a aprender

S9:(...) eu não percebi da nossa instituição uma grande inovação nesse aspecto, realmente esse ajuste de processos, ele partiu de nós mesmos

Ainda no aspecto coletivo, havia a criação de sentimentos emergidos em razão da imprevisibilidade do contexto pandêmico. A Covid-19 ainda era naquele momento uma doença pouco conhecida que instigava os pesquisadores e cientistas do mundo todo. Havia receio sobre o aumento do número de infecções e as possíveis consequências do avanço da doença no Brasil, levando a um período de quarentena mais estendido em diversas cidades do país.

Em decorrência da imprevisibilidade, observou-se no relato dos servidores entrevistados o padrão de sentimentos ligados à insegurança, incerteza, ansiedade, medo e até trauma, comprovando o entendimento de Gomez (2022) sobre “a adoção do trabalho remoto no setor público que levou os gestores públicos a adaptar seus estilos de liderança ao mesmo tempo em que desenvolvem novas habilidades para gerenciar equipes virtuais sob níveis muito altos de incerteza” (p. 22).

S1:(...) então tinha toda uma insegurança sobre quanto tempo ia durar a pandemia(...)

Servidora 2: (...) foi bem difícil e além disso também a teve toda apreensão com relação à pandemia que naquele momento a gente não sabia direito o que era.

S3:(...) não existe isso de você ter horas ociosas. Você tem que estar sempre à disposição. Você tem que estar sempre ocupado.

S7:(...) meu sentimento no início foi de desespero. O que vai ser, não é, tudo muito novo. Foi um misto de insegurança, incerteza

S12:(...) acho que a aquele momento que a gente vivia, contribuiu para que fosse uma experiência um pouco traumática no início.

S14:(...) com o passar do tempo, eu acho que eu fui meio que me entristecendo por não sair de casa pois eu estava fazendo uma quarentena mesmo, não estava saindo para nada. Então o teletrabalho nessa situação foi muito difícil

S15:(...) dificuldade de você delimitar um horário eu acho que isso foi o que causou mais ansiedade, porque, como eu acho que a gente estava em casa, eu tive muito esse sentimento, principalmente na pandemia

A imprevisibilidade da duração da pandemia incidia na imprevisibilidade da duração do trabalho remoto na instituição. A gestão do trabalho remoto foi realizada à medida em que as situações se apresentavam visto que ainda não havia experiência organizacional nesta modalidade no órgão, tampouco na Administração Pública como um todo, o que levava ainda ao preconceito em relação ao teletrabalho no serviço público.

Assim, os servidores entrevistados relataram sentir desconfiança institucional quanto ao cumprimento da jornada de trabalho e das atividades laborais, além da vigilância das horas de trabalho ociosas após a entrega das atividades realizadas.

S3:(...) achar que tem que controlar as pessoas o tempo inteiro, que as pessoas estão fora do controle. E aí tem que estar reunido o tempo inteiro. Senão, não está trabalhando

S9:(...) os gestores tinham uma visão um pouco deturpada, não acreditavam na efetividade do teletrabalho.

S12:Antes da pandemia havia um certo cuidado, um certo receio em avançar mais no teletrabalho, até eu digo numericamente, mesmo permitir que mais pessoas ficassem em teletrabalho formalmente

S15:(...) eu tinha que mostrar o tempo todo que eu estava trabalhando, porque depois lá na frente em algum momento, alguém vai me questionar aquilo, e eu vou ter que comprovar que eu trabalhei

Nesse ponto, podemos retornar à questão da construção de sentido do teletrabalho por meio da vivência conjunta de aprendizado e experiências compartilhadas entre servidores e a própria Organização. Esse entendimento corrobora o estudo de Kwon (2020) que reforça a necessidade de “treinamento adequado para encorajar tal adesão e deve ser exigido não apenas para os teletrabalhadores, mas também para seus gerentes, para ajudá-los a alcançar o sucesso do programa de teletrabalho” (p. 50). Naquele contexto, não havia preparo prévio para a realização do teletrabalho por parte dos servidores, tampouco haveria preparo prévio para a gestão do teletrabalho por parte dos gestores.

O despreparo por parte da instituição para a gestão do trabalho remoto no período da pandemia foi relatado pelos servidores quanto à falta de priorização das atividades, sobre o controle e avaliação das entregas realizadas, comunicação clara com a equipe e extensão da jornada de trabalho ao longo da noite.

S1:(...) por não estar preparado completamente, a gente teve uma sobrecarga de serviço, as condições com uma situação de pandemia, os órgãos ou instituição poderia ter priorizado o básico mesmo, sabe? (...)

S2:(...) eu acho que isso foi novo para todo mundo. Para os coordenadores também, não é, essa forma de como demandar, assim, à distância, como demandar no teletrabalho, como aferir se aquele trabalho foi realizado(...)

S3:(...) eu vi que a gestão tem uma dificuldade muito grande de avaliar o trabalho da gente. Parece que a gente só está trabalhando se a gente tiver em reunião

S10:(...) alguns líderes não souberam dosar isso, por exemplo, o trabalho ir até às 19h ou 21 horas. Quer dizer, pensava-se que podia falar a qualquer momento. Então, esse não ter limite é que eu vejo que foi um equívoco muito grande por parte de algumas lideranças.

S13: nesse contexto pandêmico, que não foi um trabalho regulamentado com diretrizes mais claras do que tem que ser feito e como iria funcionar. Foi muito atropelado, não foi pensado.

S15:(...) acho que o MEC não proporcionou entender que o remoto é estar todo mundo com informações o tempo todo. Eu acho que esse foi um dos maiores problemas do MEC quando a gente foi para o remoto.

Observa-se que trabalho em tempo integral, o dito trabalho *full time*, é um desafio a ser enfrentado em organizações públicas e privadas em razão da facilidade proporcionada pelas tecnologias digitais em que a informação pode ser enviada e recebida a qualquer tempo, levando ao aumento expressivo da jornada de trabalho, tão sentida pelos servidores entrevistados durante a realização do teletrabalho. Esta análise confirma os diversos estudos na área que afirmam que “esta nova organização do trabalho dilui as fronteiras entre o tempo livre e o tempo de trabalho, quebrando também as fronteiras da casa e do trabalho, da vida privada e pública” (ORDONEZ, 2012, p. 189).

4.2.4 Vantagens

Apesar dos desafios enfrentados na transição do trabalho presencial para o trabalho remoto no início da pandemia de Covid-19, ao longo da duração do isolamento social e do costume adquirido na execução diária do teletrabalho, as vantagens dessa modalidade de trabalho foram rapidamente percebidas pela Administração Pública e pelos servidores, levando

ao estabelecimento de novos normativos a respeito do tema com incentivos à implantação de programas de gestão para o teletrabalho aos órgãos públicos.

As vantagens do teletrabalho apontadas relacionam-se à maior flexibilidade, ganho de tempo, ganho de qualidade de vida e de produtividade.

S5: Eu gostaria de ficar mais tempo em teletrabalho para falar a verdade, pela questão de custos, a questão do tempo e a disponibilidade que se tem

S6: (...) acho que o teletrabalho foi uma das vantagens da pandemia, foi uma evolução do trabalho para os servidores, que agora tem uma opção que pode conciliar melhor com a vida pessoal.

S8: Ele veio para ficar. É a modalidade que deu resultado e não só resultados, no que diz respeito à qualidade de trabalho de servidor, mas principalmente no que diz respeito a economia que se dá, uma vez que o servidor não tem deslocamento e não sofre com estresse do trânsito.

S9: (...) foi um ganho. Eu vejo como um ganho de qualidade de vida o teletrabalho, porque reduz muito o nosso tempo de transporte, que reduz gastos com gasolina.

S13: (...) A gente percebe um aumento da produtividade.

S14: (...) o teletrabalho acaba que te dá mais flexibilidade.

S15: (...) acho que é um caminho muito eficiente.

A qualidade de vida é um tema que ganhou bastante destaque no serviço público federal nos últimos anos, visando proporcionar ambientes de trabalho que promovam o bem estar e a saúde dos profissionais para que o trabalho não seja fator para geração de quadros de doenças ocupacionais e demais transtornos ocasionados pelo excesso de estresse e ansiedade.

Considerou-se ganho de qualidade de vida a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho para a gestão de assuntos pessoais ao longo do dia. Esta análise reforça os resultados do estudo realizado pela Microsoft onde os colaboradores apontaram “menos tempo gasto no deslocamento, mais tempo com a família, redução dos riscos à saúde da pandemia e melhores dietas foram alguns dos benefícios mencionados em pesquisas internas” (TEEVAN, 2021, p. 21). Considerando o padrão brasileiro do horário comercial para abertura de comércios, a flexibilidade de horários para trabalhar em casa se tornou importante para os servidores conciliarem seus compromissos pessoais, além da possibilidade de substituir o tempo gasto no deslocamento para o trabalho pela realização de uma atividade física, além da possibilidade de passar mais tempo com a família antes de iniciar a jornada de trabalho.

S9: (...) no que se refere à qualidade, eu acho que foi o melhor. Foi o que eu considerei o melhor ganho

S11: (...) ele acaba sendo uma qualidade de vida.

S14: Você pode trabalhar um pouco, acordar e trabalhar já logo no início da manhã e poder sair e fazer alguma atividade física de 9h às 10h.

Um dos objetivos da qualidade de vida no trabalho é a atingir a satisfação dos servidores em relação ao ambiente e à instituição que trabalham para contribuir para a melhoria do desempenho. Com o teletrabalho, verificou-se que houve a manutenção da produtividade e o envolvimento das pessoas com o seu desempenho fora da instituição, mesmo no contexto de crise da pandemia. Tal constatação aprova a teoria de sensemaking de Rubin (2020), que afirma que “em situações de crise, os tomadores de decisão são frequentemente forçados a abandonar os quadros existentes e mobilizar quadros alternativos para a criação de sentido a fim de dar sentido à nova situação” (p. 280).

A Administração Pública, verificando que a produtividade foi mantida, expediu normativos para regulamentar a prática do teletrabalho por meio do incentivo às instituições públicas federais para implantação de programas de gestão para o teletrabalho, uma vez que para a gestão, houve sentido no estabelecimento da modalidade no serviço público como uma forma de modernizar as relações de trabalho para o controle de entregas.

S1:(...) eu acho até que a gente ter passado e conseguido fazer o trabalho, cada um assim, a gente conseguiu vencer todas as nossas atividades, todas as nossas demandas. Eu acho que isso foi positivo(...)

S3:(...) eu acho que a gente conseguiu produzir muito dentro da situação que nós estávamos.

S4:(...) A pandemia mostrou o quanto a produtividade é a mesma ou até maior quando é bem direcionado o trabalho a ser desenvolvido quando muito bem orientado.

S6:(...) nos dias em que eu tinha que trabalhar no presencial, eu sentia que eu não rendia tanto. Eu já estava mais habituada com o teletrabalho mesmo.

S8:(...) a natureza do trabalho na época não tinha tanta interação com o pessoal. Era muito sistema, então essa mudança de presencial para remoto, para mim, não foi um problema.

S9:(...) quando tivemos a oportunidade de aderir o teletrabalho, porque de um modo geral ele traz muito mais tranquilidade até mesmo para você trabalhar em casa sem tantas interrupções de telefone, de pessoas interrompendo o seu trabalho, então acho que em vários aspectos, trouxe bastante qualidade de vida e pro trabalho também.

S12:(...) foi uma grata surpresa, os resultados do fato de todos terem tido de estar em teletrabalho no momento da pandemia. Eu acho que os resultados eles foram muito positivos

S13:A Produtividade foi feita, acho que aumentou inclusive os níveis de produtividade de toda a equipe.

Para além da manutenção da produtividade, outro fator que contribuiu para a criação de sentido do teletrabalho, tanto para os servidores e quanto para a gestão, foi a economia de

gastos proporcionada pela execução do trabalho de forma remota. Para os servidores a economia financeira foi observada quanto aos gastos com deslocamentos, alimentação e vestuário. Para a Administração Pública, a economia financeira durante a pandemia de covid-19 ultrapassou a cifra de bilhões de reais em gastos com energia, água, telefone, manutenção, diárias e passagens.

S1: (...) começou-se a discutir com mais afinco até por conta da instituição ter tido muita economia de água e luz, e isso tudo faz muita diferença quando se tem o trabalho totalmente custeado pelo servidor em casa(...)

S6: (...) existem várias possibilidades de economia de ar-condicionado, de energia. Acho que é o principal, então, de um modo geral acho que foi muito bom para todos

S8: para Administração foi inclusive uma redução de despesa e a qualidade do trabalho, na minha opinião não mudou

S9: (...) quando terminar a pandemia, é interessantíssimo manter isso, porque isso também já é uma economia para o órgão

S11: Me senti entre a Cruz e a espada, porque eu moro a 30 km do trabalho e com o combustível nas alturas, é uma economia.

Nas grandes cidades, a distância do local de trabalho e o tempo de deslocamento são fatores relevantes que impactam diretamente no orçamento das famílias dos trabalhadores em geral, incluindo os servidores públicos. A pesquisa da Microsoft sobre o impacto da pandemia nas práticas de trabalho (2021) demonstrou que “69% das pessoas se consideravam mais produtivas em um modelo de trabalho híbrido. Outra pesquisa semelhante da COSINE, na qual 65% dos funcionários disseram que queriam um modelo híbrido pós-COVID (contra 26% remoto e 9% presencial)” (TEEVAN, 2021, p. 26). Esses fatores contribuem para a criação de sentido em aderir ao teletrabalho de forma permanente, ainda que alguns servidores não tenham tanta predileção por esta modalidade de trabalho.

Além do impacto financeiro, considera-se o tempo de deslocamento em grandes centros urbanos como fator de estresse ocasionado por congestionamentos em horários de grande movimento, que além de diminuir o tempo dedicado ao descanso, diminui também o tempo de dedicação aos assuntos pessoais como família, saúde e lazer.

4.3 Efeitos dos sentidos atribuídos ao Teletrabalho

4.3.1 Desempenho

A categorização dos temas buscou identificar ainda os efeitos dos sentidos criados pelos servidores públicos por ocasião do teletrabalho durante o período de isolamento social

decorrente da pandemia de Covid-19. Empiricamente, o processo de adaptação à modalidade de teletrabalho ocorreu em conjunto com o processo de aprendizagem à convivência digital com os colegas de trabalho, com a chefia e com a rede de relações de trabalho, decorrente da mudança de relações profissionais para os aplicativos de reuniões, aplicativos de conversas, sistemas e aparelhos portáteis como notebooks e celulares.

A aprendizagem não envolvia apenas o manejo dos softwares para a execução das tarefas, mas também a relação com a digitalização das relações formais, profissionais e sociais exigidas para a manutenção dos serviços públicos no período de isolamento social onde os servidores foram se familiarizando e se organizando após a criação de sentido para o teletrabalho. Esta análise ratifica a conclusão do estudo realizado pelo Laboratório People in Government em parceria com Blavatnik School Of Governement e a University Of Oxford, de que “Embora a digitalização tenha obviamente desempenhado um papel crucial nessas transformações e continue a ter, as entrevistas deixam claro que as transformações mais fundamentais foram na gestão de pessoas e processos organizacionais” (ALI, 2022, p. 8).

Esse contexto produziu efeitos sentidos por parte das entrevistadas do sexo feminino quanto ao desempenho do trabalho profissional em meio a outras atividades no âmbito do lar, conforme relatado anteriormente, mostrando que a experiência com o trabalho remoto naquela ocasião produziu sentimentos de insatisfação quanto à qualidade das entregas realizadas em comparação com desempenho do mesmo trabalho realizado na modalidade presencial. Esta constatação comprova o estudo realizado pela Microsoft sobre o impacto da pandemia nas práticas de trabalho, em que conclui que “a capacidade das pessoas de se concentrar foi afetada pelas responsabilidades de cuidar das crianças, em comparação com aquelas sem responsabilidades de cuidar das crianças” (TEEVAN, 2021, p.21).

S1:(...) há um sentimento que o trabalho ele acaba ficando um pouco é comprometido com todo o contexto, então eu acho que, se fosse outra condição preparada com um prazo, com maior flexibilidade, para lidar melhor teria sido bem melhor. (...)

S2:(...) o tempo das minhas entregas, eu acho que mudou muito no teletrabalho

S3:(...) parece que a gente só está trabalhando se a gente tiver em reunião, quando na verdade, é o contrário, o excesso de reuniões muitas vezes atrapalhava a nossa produção.

S4:(...) não rendeu tanto como imaginava, porque eu estava com uma tela, mas hoje, se eu tivesse com as 2 acho que teria sido bem produtiva.

S14:(...) eu acho que eu estava muito cansada e um pouco desestimulada com o teletrabalho nessa situação.

Outro efeito sentido na realização do trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 foi quanto à utilização de recursos e equipamentos próprios para a realização do teletrabalho. Inicialmente, considerando a urgente necessidade de isolamento social e a inexperiência da Organização quanto à gestão do teletrabalho, não havia uma orientação precisa sobre a possibilidade de empréstimo de equipamentos de informática para realização do serviço público em home office.

O efeito sentido diante desse cenário foi a mudança no uso dos recursos de trabalho disponíveis na instituição, que possuem tecnologia apropriada para a plena execução das atividades, para a utilização de recursos próprios do servidor público para a prestação do serviço público. A transição da responsabilidade do Estado de fornecer os meios de produção para a realização do trabalho para o servidor público também aconteceu de forma imediata levando a relatos de sentimentos relacionados a despreparo, receio e baixo desempenho.

S1:(...) a respeito do maquinário ou da possibilidade de utilizar em casa o maquinário da instituição, eu acho que esse tipo de orientação ficou faltando (...)

S3:Eu tive que em determinado momento, quando eu vi que a pandemia ia se estender demais, eu tive que comprar um (computador)

S4:(...) o órgão não tinha notebook ou desktop lá para me emprestar, aí eu tive que comprar um computador para eu poder fazer o trabalho de forma remota.

S5:(...) deveriam ter outras condições que não são dadas e não estão estipuladas em decreto, como por exemplo, ter alguma espécie de auxílio, Auxílio internet, por exemplo, auxílio equipamento, auxílio assistência técnica, alguma coisa nesse sentido, sabe? Pois todos os ônus ficam com o servidor.

S6:(...) o trabalho tinha que ser feito, ser lançado na rede, aí tinha que ter uma internet boa, tinha que ter um lugar para trabalhar um lugar específico, né? Montar meio que um escritório para improvisar.

S9:(...) tivemos que fazer uma adaptação física da nossa estrutura de trabalho.

S11:(...) eu fui meio que obrigada a aceitar o teletrabalho, no sentido de não estar totalmente preparada na minha casa, com todos os equipamentos

S12:(...) a gente trabalha com 2 telas, então faz bastante diferença. De repente você ir para um notebook, então foi bem complicado

S15:(...) eu tinha uma estrutura em casa, eu já vinha estudando, então para mim só adaptei para trabalhar e como eu já trabalhava com muitos sistemas, então, foi um processo

A gestão individual do teletrabalho envolvendo o uso de recursos próprios não esteve limitada aos equipamentos eletrônicos, mas também ao uso de energia elétrica, internet e telefone (*smartphone*) pessoal, além da necessidade de investimento na melhoria da qualidade

de sinal de internet considerando que a organização do trabalho e as relações institucionais passaram a ser exclusivamente on-line.

Como efeito, emergiu a necessidade de estabelecer critérios explícitos e implícitos para que houvesse o bom desempenho no teletrabalho, tanto de forma individual como coletiva, uma vez que pela facilidade das tecnologias digitais e pela necessidade de controle dos servidores em teletrabalho, as reuniões virtuais se tornaram mais frequentes.

Observa-se que o novo modelo de trabalho requereu do servidor a habilidade de aprender a aprender as novas relações de trabalho, não no sentido da operacionalização das atividades, pois estas já eram realizadas por meio de sistemas informatizados, mas de aprender as novas formas de reuniões, de etiqueta on-line, de conduta, comportamento e comunicação.

S3: (...) aprender a levantar a mão, a respeitar e aprender gerir o trabalho, distribuir as tarefas e saber avaliar a entrega do trabalho e não o tempo que você leva fazendo o trabalho.

S5: (...) existe só um computador para a família inteira ou a internet é baixa para uma família inteira, entendeu? Acho que na verdade, teria que ter condições de acesso reais absolutas, desse teletrabalho.

S6: (...) meu ponto de vista é, ou você é integral ou nada porque quebra muito sua rotina

S9: O trabalho que é prestado quando a equipe trabalha com seriedade, quando há um controle, eu acho o trabalho continua fluindo normalmente

S10: eu vejo que as pessoas precisariam ser mais preparadas, mais orientadas para essa situação

S13: (...) falta um pouco de bom senso, mas acho que a organização precisa fazer essas orientações também.

S15: (...) a gente tem que passar por um processo de aprendizagem em relação a tempo de trabalho

4.3.2 Adaptação

O processo de aprendizagem e adaptação ao teletrabalho foi progredindo à medida que a duração do isolamento social em função da pandemia de Covid-19 estendia-se ao longo dos anos de 2020 e 2021. As experiências relatadas pelos servidores entrevistados mostraram-se mais intensas de sentimentos negativos no período da transição do trabalho presencial para o trabalho remoto em razão do fato inesperado, aliado à ausência de uma preparação prévia de servidores e gestores, além é claro, de todo o contexto pandêmico.

Observou-se que, passados alguns meses da mudança da modalidade de trabalho, a adaptação ao teletrabalho foi gradativamente se tornando comum para os servidores públicos

da instituição analisada uma vez que esse processo foi contínuo, ou seja, a experiência se estendeu por quase dois anos sem intervalos, para os servidores e para a Organização.

S1:(...) Depois de praticamente 2 anos trabalho remoto muitos servidores já tinham se adaptado, então essa transição para um Programa de Gestão, por exemplo, ficou mais tranquilo(...)

S3:(...) A gente teve que se adaptar, mas depois, com o tempo a gente acabou assimilando bem e assim ficou, ficou mais tranquilo, né?

S4:(...) a pandemia impulsionou isso de uma forma em que as pessoas aprenderam a utilizar as ferramentas para que o trabalho ocorresse de forma remota

S6:(...) eu gostaria de ficar em teletrabalho todos os dias...Para mim foi mais difícil voltar a trabalhar presencial.

S7:(...) eu acho que com o tempo, eu acho que eu já me acostumei e digamos assim que já melhorou o trabalho

S9:(...) a pandemia escancarou essa necessidade e fez talvez os órgãos verem que, OK, isso é uma possibilidade, que ela é benéfica para a instituição e para o servidor; eu aderi exatamente por entender que o melhor é um regime híbrido

S10:Para mim foi muito natural, porque eu já utilizava esse formato online. Então, a equipe pegou o ritmo rapidamente e particularmente para mim, eu não senti essa mudança.

S13:(...) o meu sentimento mudou um pouco, porque antes eu tinha uma visão mais negativa, tinha mais dificuldade e agora eu já consigo perceber como dá certo

S15:(...) eu me apaixonei. Eu acho que é um movimento muito bacana

Após o início do acesso da população brasileira às vacinas contra a Covid-19, que ocorreu de forma priorizada para pequenos grupos e que foi se expandindo ao longo do ano de 2021, a instituição iniciou o planejamento para retorno gradual dos servidores ao trabalho presencial. Nesse momento, observou-se o efeito contrário ao início da pandemia: em razão da criação de sentido para o teletrabalho e da adaptação vivenciada, dessa vez, os servidores precisavam se readaptar a trabalhar presencialmente em todos os dias da semana, após o costume adquirido da experiência do trabalho remoto a partir de qualquer lugar com acesso à internet. O estudo da Microsoft sobre o impacto da pandemia nas práticas de trabalho, mostrou que mesmo após o retorno ao trabalho presencial, “os padrões de colaboração estabelecidos durante o trabalho em casa têm persistido amplamente. O aumento do uso de mensagens instantâneas e de reuniões virtuais permaneceu no mesmo nível elevado que durante o trabalho remoto” (TEEVAN, 2021, p. 17).

Após a pandemia os servidores tiveram que recriar o sentido de estar fisicamente na instituição para realizar o mesmo trabalho que pode ser realizado de qualquer lugar com acesso à internet.

S3:(...) teve até um certo estranhamento, de voltar para o presencial, mas eu acho que a gente se adaptou bem ao teletrabalho.

S5:(...) criar essa liga, esse ritmo presencial, foi difícil. E eu digo até aqui que me debilita, enfim, mas eu vi que funciona muito, pelo menos para mim, o trabalho remoto.

S6:(...) Apesar de haver uma adaptação, também para o Órgão, porque tem uma economia aí em relação a custo de energia até, por exemplo, com pessoal terceirizado, que também poderia diminuir porque tem menos movimento dentro do órgão, com telefone

S8:Muito bom, eu até inclusive, hoje eu voltei ao trabalho presencial depois de mais de 1 ano e meio, aproximadamente. Vejo que a atividade foi muito boa, não veria problema nenhum em trabalhar mais uma vez em teletrabalho.

S9:(...) senti também que isso impactou muito na sinergia da equipe que estivemos. Alguns prejuízos na comunicação da gente, acho ainda isso não funciona 100%

S10:(...) senti mais resultados e mais conforto. Eu vi aumento de produtividade

S11:Eu escolhi o teletrabalho mesmo sem gostar porque o preço alto do combustível me obrigou

S12:(...) em celeridade, produtividade, acho que foi impressionante o efeito do teletrabalho na instituição

S14:(...) agora a gente tem o programa de gestão e quase todos que puderam aderir, aderiram.

4.3.3 Mudança

Todo esse processo de adaptação ainda gerou outro efeito dos sentidos atribuídos ao teletrabalho: a mudança. Após os quase dois anos de trabalho remoto em razão da pandemia de Covid-19, em que a Administração Pública e os servidores verificaram as vantagens do teletrabalho e a manutenção da produtividade, a instituição analisada implementou o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), em 22 de outubro de 2021. As atividades do PGD implementado contemplam as atividades passíveis de serem realizadas a distância em teletrabalho, por meio de execução parcial, em que o controle de frequência é mantido nos dias em que o servidor estiver trabalhando presencialmente, e também em teletrabalho integral, que requer dos servidores detenham o conhecimento necessário para manejo das tecnologias digitais usadas no dia a dia da instituição, além dos equipamentos e recursos compatíveis para a execução do trabalho remoto.

Os efeitos dos sentidos atribuídos ao teletrabalho, tanto por parte dos servidores quanto por parte da instituição, geraram uma mudança nas possibilidades de atuação profissional na instituição que vai além da modalidade presencial gerando mais flexibilidade para os servidores, possibilitada pelo processo de digitalização dos serviços públicos. Diversas pesquisas recentes “descobriram que uma porcentagem muito alta de funcionários está disposta a teletrabalhar com mais frequência no futuro, mesmo depois que as restrições de distanciamento físico forem suspensas” (ABULIBDEH, 2020, p. 560).

No entanto, foi constatado o consenso geral de que a experiência do teletrabalho compulsório durante o isolamento social foi determinante para a decisão de implementação do teletrabalho na instituição por meio do PGD. Tal constatação vai ao encontro do estudo divulgado pelo Laboratório People in Government, realizado em parceria com a Blavatnik School Of Government e a University Of Oxford, no qual afirma que o “uso de tecnologia e ferramentas digitais aparecem, assim, nas narrativas dos líderes seniores de adaptação e futuras direções de reforma como um facilitador, não um impulsionador ou objetivo em si” (ALI, 2022, p. 8).

S1:(...) se não fosse a pandemia não teríamos implantado o teletrabalho até hoje(...)

S2:(...) a pandemia foi realmente o que mudou e acelerou toda essa questão do teletrabalho, tanto é que agora nós estamos em PGD.

S3:(...) eu acredito que se não tivesse tido a pandemia, dificilmente o órgão adotaria o regime do teletrabalho

S4:(...) não havia essa pré-disposição, essa sensibilidade para que essa forma de trabalhar fosse pensada assim(...)

S5:(...) a covid, sem dúvida, ela foi a grande propulsora mesmo, para que a gente pudesse ficar nesse sistema.

S6:(...) não havia predisposição por parte do Ministério para o teletrabalho, inclusive vários chefes depois falaram que no trabalho remoto não mudou nada e às vezes até trabalhavam mais do que trabalhando no presencial.

S7:acho que antes da pandemia não se falava em teletrabalho dentro da instituição, não. Essa ideia só surgiu com a pandemia mesmo.

S8:(...) existia poucos órgãos como o Ministério da justiça, e outras áreas, que faziam esse tipo de trabalho remoto, mas era algo assim embrionário, não tinha ali uma intenção concreta de implementar. Então a pandemia fez o iniciar das coisas se amadurecer numa velocidade ímpar

S9:(...) acho que se não tivesse a pandemia, nós não teríamos tido uma implementação do teletrabalho com a força que ela ocorreu

S11:foi após a pandemia que surgiram com isso de teletrabalho, não existia isso antes

S12:(...) mesmo agora, com o retorno presencial, é, a gente percebe que houve uma grande expansão do teletrabalho forma por conta da pandemia.

S13:(...) se não tivesse tido a pandemia, eu acho que não teria tido esse start para o teletrabalho

S14:(...) acho que a questão da covid foi motivadora para essa questão da implementação do teletrabalho.

S15:(...) acho que sem a pandemia, a gente não teria virado essa chave de poder ter servidores em teletrabalho.

Na visão dos servidores 15 servidores entrevistados, a instituição não tinha como estratégia a implementação de teletrabalho mesmo com a digitalização dos serviços públicos ocorrida na última década na Administração Pública Federal. A criação de sentido para o teletrabalho surgiu da experiência prática durante o período da pandemia e da verificação dos dados estatísticos comprovando a redução de custos e a manutenção da produtividade, gerando como efeito a instituição de novo modelo de gestão do trabalho por meio do PGD. Este resultado confirma os estudos de Antunes; Fischer (2020) quando afirmam que “se o risco da COVID-19 não existisse, não haveria uma implementação de práticas de teletrabalho de forma ágil e massiva como a ocorrida (p. 2), e o estudo de Ordonez (2012) que afirma ser “evidente que os confortos que advêm do teletrabalho são calculados pelos modos de produção, e não para benefício das pessoas, mas para benefício da produtividade” (p. 193).

Além do efeito da mudança nas modalidades de trabalho ofertadas, a instituição em conjunto com seu quadro de líderes e quadro de servidores galgam pela necessidade de mudança na cultura organizacional para o controle de entregas no teletrabalho. Esta mudança pode envolver um processo lento que inclui o desenvolvimento de novas competências individuais e organizacionais para elevação do nível de maturidade sobre a gestão do desempenho dos servidores quando se encontram fora do ambiente físico da instituição.

S3:(...) Até hoje a gestão não dá conta de estabelecer isso, de aceitar a mudança do paradigma da hora de trabalho para entrega de trabalho

S5:Assim como a gente tem auxílio transporte para vir para o trabalho, assim como tem auxílio alimentação, eu acho que deveria ter auxílios aí para o teletrabalho

S7:(...) nenhum servidor poderia aderir a 100%, teria que ser no mínimo um dia presencial na instituição para os servidores

S8:(...) eu concordo plenamente que é uma modalidade de trabalho que veio pra ficar.

S9:(...) então acho que para mim, o híbrido, alcançou um equilíbrio saudável, que ficou bom para mim e eu não vejo prejuízos no nosso trabalho, ficou bem equilibrado.

S10:As reuniões eram muito produtivas, então reuniões que às vezes no presencial levava 2 horas, no online estavam levando 40 minutos porque as pessoas acabaram sendo muito objetivas.

S13:Foi uma boa experiência, acho que vai servir para uma realidade que é inevitável que daqui a pouco a gente vai precisar aparar as arestas da questão do teletrabalho.

Apesar da opção de adesão ao teletrabalho proporcionada pela implementação do PGD, a criação de sentido para o teletrabalho gerou efeito nas relações humanas na Organização. A relação com os colegas de equipe após o trabalho remoto durante o período da pandemia foi limitada aos contatos virtuais por meio das ferramentas digitais. Após a implementação do PGD os servidores relataram a preferência pela adesão ao teletrabalho em regime parcial por considerarem que a relação social com os colegas de trabalho de forma presencial é importante. Esta constatação é confirmada pelo estudo da Microsoft sobre o impacto da pandemia nas práticas de trabalho, que “descobriu que duas das principais motivações em jogo na decisão de retornar ao escritório foram a capacidade de ter reuniões pessoais e compromissos sociais com colegas, ressaltando a importância da conexão pessoal na vida profissional e o grau em que trabalhar casa pode miná-lo” (TEEVAN, 2021, p. 16).

S1:(...) aqui no nosso setor não foi nos possibilitado a participação integral no PGD. Mas mesmo que fosse, eu acho que é importante ter esse contato, sabe?

S4:Eu sempre pensei o teletrabalho de forma parcial, porque para mim é muito importante o contato com os colegas de trabalho, com a chefia.

S9:(...) quando nós ficamos o período integral, no teletrabalho, eu senti muita falta da convivência com os colegas.

S15:(...) eu vou lá porque eu acho interessante eu ter esse momento de conversar com a, com a equipe

Há ainda o efeito sentido na relação com os recursos materiais para a execução do trabalho. No ambiente físico da instituição os servidores dispõem de equipamentos de informática com tecnologia de ponta, com duas telas de monitores amplas de alta resolução, além de disporem de móveis com ergonomia para o trabalho e materiais de escritório. No ambiente do lar os servidores foram aos poucos adquirindo os bens para equipar o ambiente laboral, além de fazer as adaptações necessárias no espaço reservado para o trabalho.

S1:(...) eu gosto dos equipamentos que a instituição me proporciona(...)

S2:(...) considerando a carga grande de trabalho que exige de mim mais concentração e exige também um maior suporte técnico. No serviço, eu tenho 2 computadores, né? Tem a tela maior, então eu optei por não aderir

S6:No teletrabalho, o seu telefone profissional é o telefone pessoal, então acabei compartilhando para todo mundo e é um lado muito ruim.

S10:(...) o fato de eu já ter um escritório, então para mim, foi muito simples, eu já tinha o hábito de usar esse tipo de material

S11:(...) quando se é acostumado a trabalhar de uma forma em casa, aí chega lá, você começa a sentir mudança na cadeira, no teclado, onde você está guardando os arquivos e aí até você voltar ao ritmo, eu sinto que perde uma qualidade

O efeito da mudança nas relações materiais foi sentido, ainda, com a transformação do telefone celular pessoal do servidor público em instrumento de trabalho em razão do costume adquirido durante o trabalho remoto na pandemia de Covid-19. Não houve uma institucionalização formal do uso de *smartphones* durante o trabalho, mas a prática foi se tornando cada vez mais comum em função da praticidade e rapidez para realizar a comunicação por meio de aplicativos de conversas e reuniões, além do costume brasileiro de usar amplamente o aplicativo *WhatsApp* para comunicações privadas, comunicação em grupos e para a interação com instituições comerciais.

O telefone celular ainda facilita o acesso a reuniões virtuais estando de qualquer lugar com sinal de internet de qualidade, além de possibilitar o atendimento de demandas de trabalho a qualquer tempo, além de permitir o acesso a documentos e pastas compartilhadas com a equipe de trabalho em tempo real. Esta análise confirma a teoria de Ordonez (2012), que afirma que “esta nova organização do trabalho dilui as fronteiras entre o tempo livre e o tempo de trabalho, quebrando também as fronteiras da casa e do trabalho, da vida privada e pública” (p. 189).

Por fim, ratifica-se o entendimento de que a relação com os recursos materiais proporcionados por meio das tecnologias da informação e comunicação – TICs, “possibilitam os espaços se expandam em todas as direções, desde a casa até os locais de lazer ou de passagem; em qualquer lugar que permita a conexão com a rede, o sujeito pode desenvolver sua atividade de trabalho” (p. 189), no entanto, os efeitos da conexão digital em tempo integral sobre a saúde física e mental torna-se uma preocupação real em todo o mundo. No que tange à Administração Pública, os efeitos gerados sobre a criação de sentido para o teletrabalho evidenciaram a capacidade estatal de modernização do serviço público por meio da digitalização dos processos de trabalho e da manutenção do serviço público diante de um

contexto social imprevisto, contando com a força de trabalho de servidores públicos que estiveram diretamente envolvidos em todo o processo, com engajamento e produtividade, mesmo diante de um contexto de trabalho desfavorável de isolamento social durante a pandemia de Covid-19.

4.4 Análises complementares dos efeitos do teletrabalho

No estudo piloto realizado em 2021 para embasar a presente pesquisa, da amostra de servidores participantes das entrevistas realizadas, observou-se que para as mulheres que são mães de crianças pequenas, naquela ocasião, o teletrabalho não fez sentido para elas durante a pandemia de Covid-19 por diversos motivos, dentre eles a falta de apoio de escolas e creches, a falta de privacidade para dedicação ao trabalho da organização e o conseqüente acúmulo de tarefas que envolvem os cuidados da casa e dos filhos, gerando o sentido de inadequação para o teletrabalho, aumento do estresse e da mistura de papéis. Nesse sentido, a manifestação dessa categoria de servidoras é que não teriam interesse em aderir a um programa permanente de teletrabalho naquela ocasião. Em contraposição, observa-se naquele contexto (2021), que a parcela das entrevistadas que não possuem filhos ou que possuem filhos adultos, tiveram boa percepção do trabalho remoto e manifestaram interesse em continuar no teletrabalho após a pandemia de Covid-19, caso a organização viesse a implementar o teletrabalho por meio do PGD, considerando que essa modalidade permite a flexibilidade e maior qualidade de vida sem desconsiderar a importância do trabalho presencial, em dias alternados.

Nesse sentido, no que se refere às servidoras públicas que não possuem filhos, esta pesquisa realizada em 2022, ainda que tenha contado com uma amostra maior de servidoras, confirma a constatação do estudo piloto de que o sentido criado para a realização do trabalho remoto foi satisfatório e bem avaliado por este público, conforme apresentado nos resultados que se seguem.

Partindo da análise dos resultados do questionário de perfil demográfico aplicado, confirmamos a premissa de que “o teletrabalho implica o encontro de diferentes mundos, onde múltiplos indivíduos, familiares, organizacionais, contextuais e aspectos socioculturais levam a adaptações e significados também particulares” (ORDONEZ, 2012, p.192). Tal constatação pode ser verificada nos diferentes perfis dos servidores públicos participantes da pesquisa.

O Quadro 4 apresenta os dados da pós-pandemia sobre a opção pela modalidade de trabalho feita pelos servidores após a implementação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD na instituição analisada.

Quadro 4 - Opção de modalidade de trabalho após a implementação do PGD na instituição.

Servidores Públicos	Filhos em Idade Escolar	Experiência com o Teletrabalho antes da Pandemia	Interesse em aderir ao Programa de Gestão de Desempenho - PGD	Modalidade (% de opção por gênero e filhos)
Mulheres	X	X		Presencial (33%)
	X			
	X		X	Teletrabalho Híbrido (33%)
	X		X	
	X		X	Teletrabalho Integral (33%)
	X		X	
			X	Teletrabalho Híbrido (58%)
			X	
			X	
			X	Teletrabalho Integral (42%)
			X	
			X	
	Homens	X	X	
X			X	Teletrabalho Híbrido (50%)

Fonte: Da Autora, a partir dos dados do Questionário de Perfil Demográfico aplicado.

Observa-se do Quadro 4 que 46% das mulheres possuem filhos em idade escolar e que 33,3% desse público fez a opção pelo trabalho presencial, mesmo após a implementação do PGD na instituição. O mesmo percentual se aplica às mães que optaram pelo PGD em teletrabalho híbrido (33%) e às mães que declararam preferência pelo teletrabalho integral (33%). Apenas 16,5% das servidoras com filhos declararam experiência anterior com o teletrabalho até a pandemia. No total, 66,7% das servidoras mães com filhos em idade escolar fizeram a adesão ao PGD, independente da modalidade.

As servidoras que não possuem filhos representam 54% do público feminino e 100% desse público declarou ter feito adesão ao PGD, com 58% delas optando pelo formato híbrido e 42% com preferência pelo teletrabalho integral. Desse público, nenhuma servidora declarou ter tido experiência anterior com o teletrabalho até a pandemia.

Dos participantes homens, 100% possuem filhos em idade escolar e apenas 50% desse público declarou ter feito a adesão ao PGD no formato híbrido e 50% optou por continuar em trabalho presencial. Nenhum participante do público masculino declarou interesse em aderir ao teletrabalho no formato integral.

Do total de participantes que declararam ter tido experiência com o teletrabalho antes da pandemia (13,5%), todos declararam ter continuado em trabalho presencial por opção. Com relação ao público de servidores que declararam inexperiência com o teletrabalho até a pandemia (86,5%), apenas 8% decidiram permanecer em trabalho presencial, enquanto 92% optaram por aderir ao PGD teletrabalho.

Dos servidores que declararam interesse em aderir ao teletrabalho integral (33,3%), todos estiveram em trabalho remoto por mais de 1 ano e meio após a pandemia. Dentre os servidores que optaram em permanecer em trabalho presencial, todos estiveram em trabalho remoto por no máximo 1 ano e meio em função da pandemia.

Dentre as servidoras com idade entre 46 a 60 anos (33%), todas fizeram adesão ao PGD após a experiência de trabalho remoto na pandemia, enquanto o público de servidores com idade entre 34 a 45 anos (67%), verifica-se que 75% fizeram adesão ao PGD contra 25% que declararam preferência pelo trabalho presencial em razão de possuírem filhos em idade escolar como principal fator de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre sensemaking nas Organizações buscam entender como as mudanças de cenários causam impactos nas pessoas, nos processos e na organização como todo, a exemplo de crise mundial de saúde pública como foi a pandemia de Covid-19 nos anos de 2020 e 2021. Buscou-se compreender como foram as experiências dos servidores públicos de uma instituição do Governo Federal brasileiro durante a mudança compulsória de modalidade de trabalho presencial para o trabalho remoto como medida emergencial para prevenção e disseminação da doença numa época em que o vírus ainda era desconhecido até pela medicina. O estudo da construção de sentido nesse cenário buscou compreender ainda os efeitos que a experiência do trabalho remoto gerou nas relações humanas de trabalho e na organização dos processos de trabalho na instituição pública.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 15 servidores públicos de uma instituição pública federal brasileira, incluindo questionário de perfil demográfico da amostra e a análise dos dados qualitativos com base no método de análise temática, o qual resultou na criação de um mapa temático da construção de sentido do teletrabalho após a Covid-19. Os resultados foram classificados em duas categorias de sentido, a primeira que ilustra o processo de criação de sentido do teletrabalho para os servidores de uma instituição pública federal brasileira e, a segunda, que demonstra os efeitos dos sentidos atribuídos a essa nova modalidade, que ensejaram na implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, que regulamentou o teletrabalho de forma permanente após as experiências vividas durante o trabalho remoto na pandemia.

A criação de sentido para o teletrabalho e a conseqüente relação sociomaterial com os recursos materiais disponíveis foi fundamental para a manutenção do serviço público sem interrupções e destacou-se na essência da realização do teletrabalho entre os servidores públicos, ao passo que, sem elas, a prestação do serviço público estaria inviabilizada. Os sentidos atribuídos à transição do trabalho presencial para o trabalho remoto referem-se às questões individuais de adaptação à modalidade de teletrabalho, sobre a conciliação com a vida doméstica, com a maternidade e o contexto emergencial de pandemia, no qual impeliu o trabalho remoto aos servidores públicos sem preparação prévia.

O presente estudo possui relevância para as pesquisas no teletrabalho no serviço público por demonstrar que apesar da plena capacidade estatal de reagir a mudanças de cenários em situações de crise, a disponibilização de suporte estrutural para a realização do trabalho remoto ainda é uma questão a ser enfrentada a longo prazo e pode sofrer adequações futuras

para tornar a relação servidor público e Estado mais justa, uma vez que o dever de prover os meios para a prestação do serviço público é do Estado e não do servidor público. Esse foi o sentido que se criou sobre a função do Estado ao tentar se modernizar e trazer inovação para os processos de trabalho, ao notar que não se trata apenas de modificar o local onde o serviço é prestado, mas também de conscientizar para a responsabilidade dos custos da produção estatal.

O custo do aumento de produtividade durante a experiência de trabalho remoto recaiu sobre o servidor público, que em razão da crise pandêmica e a instituição do trabalho remoto de forma emergencial, se viu impelido ao improviso de utilização de recursos tecnológicos próprios para a permanência da atividade pública, cabendo, ainda hoje, aos teletrabalhadores a responsabilidade de prover a estrutura mínima necessária para manter a produtividade no âmbito do lar. Nesse sentido, predominou nos relatos a percepção de trabalho improvisado cujo desempenho não se assemelha ao do trabalho presencial que conta com a estrutura de equipamentos oferecida pelo Estado. Dessa forma, a ausência de oferta de estrutura física e material apropriada para a prestação do serviço público de forma remota foi apontada pelos servidores como um fator preocupante, considerando que fica a cargo destes os custos de aquisição, manutenção e adaptação dos recursos necessários para o teletrabalho.

A pesquisa demonstrou a dissonância entre a prestação do serviço público no formato presencial em relação ao trabalho remoto, já que as normas publicadas sobre o tema não incluíram o planejamento de subsídios das despesas que o servidor público tem para o desempenho de suas tarefas a partir de casa, a exemplo do custeio de uma internet de boa qualidade, energia elétrica, telefone e aparelhos eletrônicos necessários. Dessa forma, dentre as entrevistadas, apenas uma atribuiu sentido ao uso de recursos próprios para o desempenho do trabalho remoto, haja vista que esta já possuía um escritório devidamente equipado no âmbito do lar.

Considerou-se que a organização pública não teve tempo hábil para o planejamento de estratégias para a transição dos processos de trabalho da modalidade presencial para a remoto. As ações restringiram-se à disponibilização das pastas e aplicativos on-line. As ferramentas tecnológicas disponíveis para execução do trabalho remoto exigiram aprendizado inicial e adaptação para o uso rotineiro dos aplicativos de reunião e comunicação, considerando que estas ferramentas não eram utilizadas no trabalho presencial. Apesar da novidade na utilização dessas ferramentas e do aprendizado que exigiu esforço individual, a percepção dos servidores nesse cenário foi de desafio inicial com boa adaptação em curto prazo.

Em todo o processo de adaptação ao trabalho remoto houve também a relação material fortemente imbuída na adaptação de móveis, objetos e ambientes do lar para que fosse viabilizado o exercício das atividades, evidenciando a relação sociomaterial do trabalhador, tanto na modalidade presencial, quanto no teletrabalho, cujas características tornam essa relação ainda mais simbiótica. É importante destacar que, ainda que os servidores dispusessem de um escritório devidamente equipado, houve a adaptação do ambiente familiar de forma que os demais membros da família compreendessem a nova organização e a definição dos horários, seja de reuniões on-line, almoço, intervalos e horários de descanso, embora isso não fosse possível para as servidoras que possuem filhos pequenos, cujo cuidado é de forma integral.

Nesse sentido, a adaptação envolveu ações tanto do indivíduo quanto da equipe de trabalho em seu meio social. Outra questão levantada pelas servidoras foi a dificuldade em estabelecer rotinas e horários no ambiente do lar, considerando o sentimento de não estar no local apropriado para o trabalho como o de costume. A dificuldade de organização do horário de trabalho no ambiente do lar foi comum à metade das entrevistadas devido à falta de preparação prévia para a realização do teletrabalho, aliada ainda ao acúmulo de tarefas da organização do lar, do cuidado dos filhos e do trabalho propriamente dito.

Observa-se que a avaliação geral a respeito do trabalho remoto em decorrência da pandemia de Covid-19 foi bastante satisfatória, ainda que destacassem os desafios enfrentados no contexto pandêmico e de isolamento social. Nesse sentido, a transição compulsória para o trabalho remoto possibilitou a visão geral de que, no serviço público, o uso de tecnologias inovadoras também é possível e benéfico em diversos aspectos, como a flexibilidade do local de trabalho, a economia gerada com reuniões on-line, aumento de produtividade e da satisfação pessoal do servidor público, apesar que esses fatores, por si só, não seriam suficientes para gerar outros efeitos na forma organizativa do trabalho, a exemplo da implementação de um programa de gestão e desempenho.

Os estudos sobre a criação de sentido nas organizações (sensemaking) tiveram início a partir do final do século XX tendo como um dos pioneiros o pesquisador Karl Weick, que buscou entender como as altas lideranças conduzem os processos diante de situações de crises, incertezas ou ambiguidades na Organização, acionando tomadas de decisões alternativas que dão sentido ao novo contexto situacional. Os demais membros da organização se envolvem e interagem para influenciar uns aos outros e dar sentido ao que ocorreu, dessa forma, o sensemaking é entendido também como um processo contínuo que pode contribuir para as organizações se adaptarem às situações dinâmicas do mundo do trabalho e às inovações que

ocorrem de forma cada vez mais dinâmica. O significado é construído de forma colaborativa para eventos que já ocorreram e para se antecipar a eventos futuros que podem gerar impactos nos processos e nas relações de trabalho, a exemplo da crise pandêmica de Covid-19 que estimulou as organizações públicas e os seus servidores para aderir com mais rapidez às inovações de trabalho já adotadas em boa parte das organizações privadas por meio do uso das TICs.

O sensemaking também envolveu as altas lideranças da Administração Pública, já que mudanças expressivas que envolvem os servidores públicos não se restringem às Organizações descentralizadas, mas principalmente, partem de decisões do Órgão Central do Serviço de Pessoal Civil – SIPEC, vinculado ao Ministério da Economia, que logo publicou normativo autorizando e incentivando a implementação de programas de gestão quando constatado que o teletrabalho não trouxe benefícios apenas para os servidores públicos e sim para todo um contexto que envolve a manutenção do serviço público. Para além da verificação do aumento de produtividade pelos servidores públicos, pela primeira vez na história do Estado brasileiro o custo da máquina administrativa foi expressivamente reduzido justamente no momento de contenção de gastos no orçamento do Governo Federal, o que fez com que os olhos do Estado brilhassem com mais intensidade para a modalidade de teletrabalho.

Com o efeito positivo evidenciado no trabalho remoto, a implementação de Programa de Gestão e Desempenho – PGD foi planejada e instituída com base nos normativos vigentes, trazendo uma percepção geral (sensemaking) de que a flexibilidade de trabalho para os servidores públicos do Poder Executivo Federal foi finalmente colocada em prática, ainda que com algum atraso, quando comparamos com as medidas de flexibilidade implementadas pelos poderes judiciário e legislativo muito antes da pandemia de Covid-19. Conclui-se, portanto, que a necessidade de isolamento social provocada pela pandemia de Covid-19 foi o fator determinante para a criação de sentido do teletrabalho no Poder Executivo Federal de forma abrangente e, que sem ela, seria pouco provável que a tão sonhada flexibilidade ocorresse.

Limitações da pesquisa: A presente pesquisa teve como limitação uma pequena amostra de servidores públicos que não contemplou todos os públicos, a exemplo do público de homens solteiros com filhos e sem filhos. A pesquisa ainda não contemplou relatos de altas lideranças na construção das experiências no trabalho remoto e na percepção da gestão de servidores públicos em trabalho remoto, bem como o sentido criado para a implementação do programa de gestão e desempenho com predominância de permissão para o trabalho híbrido na instituição analisada.

Recomendação de estudos futuros: O futuro do trabalho se coloca como uma união mais próxima de tecnologias e pessoas, exigindo cada vez mais mudanças adaptativas na organização do trabalho e no enfrentamento de cenários positivos e negativos como nas situações de crises globais. No serviço público se faz necessário apontar como as mudanças num mundo cada vez mais digital pode engajar pessoas para a produtividade sem desconsiderar a satisfação no ambiente de trabalho. Sugerimos apontar os primeiros resultados após à implementação dos programas de gestão para o teletrabalho no serviço público federal brasileiro, tendo em vista os benefícios apontados pelas pesquisas em termos de qualidade de vida, economia de recursos públicos e privados, manutenção da produtividade e como esta iniciativa vai ao encontro das ações que já vinham sendo executadas com vistas à modernização e inovação dos serviços públicos, que envolvem sobretudo as pessoas que trabalham cotidianamente para gerar resultados satisfatórios para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ABULIBDEH, Ammar. **As medidas de mitigação do COVID-19 podem promover práticas de teletrabalho?** Journal of Labor and Society. Trabalho e sociedade. 2020. Disponível em <wileyonlinelibrary.com/journal/lands>.

AFONSO, K. H. S. Teletrabalho: **Escravidão Digital e o Dano Existencial por Lesão ao Lazer e Convívio Familiar.** Revista de Artigos do 1º Simpósio sobre Constitucionalismo, Democracia e Estado de Direito, 2016. Marília – SP, V. 1, N.1. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/1simposioconst/article/view/1189>>. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

ALI, Aisha J. CALDERÓN, Luis A.A. et al. **Questionando As Hierarquias: Opiniões De Líderes Sênior Sobre Como Os Serviços Civil Globais Mudaram Durante A Pandemia.** Projeto Trabalho Remoto e Pessoas no Governo. Laboratório People in Government. Blavatnik School Of Government; University Of Oxford, 2022.

ALLARD-POESI, F. **O Paradoxo da Criação de Sentidos na Análise Organizacional.** Institut de Recherche en Gestion, Université Paris XII Val-de-Marne, França: 2005.

ALMEIDA, Luciana Barbosa Queiroz De. **Teletrabalho Em Instituições Públicas: Um Estudo De Caso No Tribunal De Contas Do Estado Do Ceará.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE: 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/37717>. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

ALVES, T. L. de L., AMORIM, A. F. A., & BEZERRA, M. C. C. (2021). **Nenhum a menos! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19.** Revista de Administração Contemporânea, 25(spe), e200234. 2021. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234>.

ANDRADE, Lilia Paula; BRITO, Valéria G. P.; BRITO, Mozart; PAIVA, Carolina M. N. **Sociomaterialidade e Estratégia como Prática: A Estratégia Mercadológica de uma Organização Produtora de Cachaça Artesanal.** Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 3, art. 2, p. 27-47, mai. /jun. 2019.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. **A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Dossiê COVID-19 e Saúde do Trabalhador. Curitiba-PR, 2020.

BENAVIDES, F.G et al. **O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. ISSN: 2317-6369 (online), 2021. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000037820>.

BRASIL. 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.** Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em 26 de set. de 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. **Estabelece orientações à Administração Federal - SIPEC relativas à implementação de Programa de Gestão.** Brasília, DF, 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

BRASIL. Lei 12.551/2011, de 15 de dezembro de 2011. **Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos.** Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 20 de nov. de 2020.

BRASIL. **Ministério da Economia.** Portal Gov.br – Notícias: GOVERNO Federal economiza R\$ 1 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. Publicado em: 25 de set. de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-1-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

BRASIL. **Ministério da Economia.** Portal Gov.br – Programa de Gestão. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>>. 2020. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

BRASIL. **Ministério da Economia.** Portal Gov.br – Notícias: *Programa de Gestão ganha força e é adotado por mais de 30 instituições do Governo Federal.* 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/noticias>>. Acesso em: 10 de mar. de 2021.

BRASIL. **Ministério da Economia.** Portal Gov.br – Notícias: *Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal.* 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal>>. Acesso em: 26 de set. de 2022.

BRASIL. **Reforma Trabalhista:** LEI nº 13.467/2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, julho de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 06 de dez. de 2020.

BRASIL. **Senado Federal.** Projeto de Lei (PL) nº 3.512/2020. Revoga o inciso III do art. 62, altera o art. 75-D e acrescenta o art. 75-F ao Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para detalhar as obrigações do empregador na realização do teletrabalho. Brasília-DF: Senado Federal, 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/ecidadania/visualizacao materia?id=143001>>. Acesso em: 27 de fev. de 2021. BRAUN, V. and Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology.* Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887, 2006.

BRAUN, V; CLARKE, V. *Using thematic analysis in psychology.* Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887. 2006.

CARVALHO, Augusto César L.; BLIACHERIENE, Ana Carla; ARAÚJO, Luciano Vieira. **Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho – desafios do**

século XXI. Universidade de São Paulo. Revista Controle: Doutrinas e artigos, ISSN-e 2525-3387, ISSN 1980-086X, Vol. 18, Nº. 2, 2020, págs. 21-41, jul. /dez. 2020.

COLVILLE, Ian D. HENNESTAD, Bjorn. PYE. A. **Simplexidade: Sensemaking, organização e narrativa para o nosso tempo.** Sage publications. Relações humanas, 2012.

CONCEIÇÃO, M.L.B.; ROSENAL, V.A.; FRANCO, A.B. (2018). **O Teletrabalho à luz do princípio da primazia da realidade sobre a forma.** X Simpac Anais, V. 10, N.1, Viçosa – MG, 2018.

ÇOBAN, Sevgi. **Gênero e teletrabalho: experiências de trabalho e família de profissionais de teletrabalho, mulheres de classe média casadas com filhos durante a pandemia de Covid-19 na Turquia.** Órgão de Trabalho de Gênero. 2021; 1-15, Jornal Wiley John Wiley & Sons Ltd. Turquia, 2021.

COSTA, Isabel S.A. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do entendimento de si.** Cadernos EBAPE. Volume III – Número 1. Março de 2005.

COSTA, Júlio Manuel R. **Teletrabalho e Bibliotecas: contexto organizacional, tecnologias e atitudes.** Dissertação de Mestrado em Gestão da Informação. Universidade do Porto. Portugal, 2002.

CHRISTIANSON, Marlys K. BARTON, Michelle A. **Sensemaking em tempos de COVID-19.** JMS. Revista de Estudos de Gestão 58:2 de março de 2021.

DALLOUL, Samara Yasser Yassine. **Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade.** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 2020. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/51474/teletrabalho-no-servico-publico-e-a-i-legalidade-da-exigencia-de-acrescimo-de-produtividade>>. Acesso em: 27 de fev. de 2021.

FILHO, José A. N.; OLIVEIRA, Míriam A. M.; SAMY, Fabiano P. C.; NUNES, André. **O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública.** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 71 (2) 274-296 abr./jun. 2020.

GALBIN, A. **Sensemaking na construção social da organização.** Um recurso poderoso em um contexto pandêmico. Postmodern Openings, 12 (1), 2021, Volume 12, Edição 1, páginas: 308- 318, 2021.

GDF economiza R\$ 36 milhões com teletrabalho. **Agência Brasília – Subsecretaria de Divulgação - Secretaria de Estado de Comunicação do DF.** 13 de ago. De 2020. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2020/08/13/gdf-economiza-r-36-milhoes-com-teletrabalho/>>. Acesso em 27 de fev de 2021.

GOMEZ, Margarita. RICEETTO, P. et al. **Relatório de Política Enfrentando Desafios Para Trabalho Remoto E Híbrido Em Público Organizações.** Projeto Trabalho Remoto e Pessoas no Governo. Laboratório People in Government. Blavatnik School Of Government; University Of Oxford, 2022.

HOME office ganha força e mais 34 órgãos federais aderem ao modelo. **O Dia.** Publicado em: 25 de fev. de 2021. Disponível em: <<https://odia.ig.com.br/colunas/servidor/2021/02/6092311->

[home-office-ganha-forca-e-mais-34-orgaos-federais-aderem-ao-modelo.html](#)>. Acesso em: 10 de mar. de 2021.

HOME office: regulamentação no serviço público: O risco da burocracia subverter a eficiência. **Revista JUS**. ALVES, Leo da Silva. Publicado em: 08 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/84725/home-office-regulamentacao-no-servico-publico>>. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

KAPOOR, Vartika. YADAV, Java. Et al. **Estresse percebido e psicológico Bem estar de trabalhando bem-estar de mães que trabalham mães durante durante COVID-19: uma função moderada mediada de teletrabalho e resiliência**. *Relações com Funcionários: O Jornal Internacional*. Emerald Publishing Limited 0142-5455, 2021.

KIM, Yujin; YANG, Eunhwa. **Compreensão teórica da sociomaterialidade nos estudos do local de trabalho**. Geórgia, 2020.

KOSLOWSKI, Nora C.; TIETZE, Carol Linehan. **Quando uma cama não é uma cama? Explorando a interação do material e virtual na negociação do trabalho doméstico**. *Limites, Cultura e Organização*, 25: 3, 159-177, 2019.

KWON, Myungjung. JEON, H. **O compromisso da liderança e a cultura orientada para o desempenho são importantes para a satisfação do teletrabalhador federal com os programas de teletrabalho?** *Revista de Administração de Pessoal Público*, vol. 40 36-55. SAGE Jornal, 2020.

LEONARDI, Paul M. **When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, And The Imbrication Of Human And Material Agencies**. *MIS Quarterly* Vol. 35 No. 1 pp. 147-167 / março de 2011.

LEONARDI, Paul M. **Materialidade, Sociomaterialidade e Sistemas sócio-técnicos: o que esses termos significam? Como eles são diferentes? Precisamos deles?** *Materialidade e organização*. Revises: 2, 2012.

LEONARDI, Paul M. **Theoretical foundations for the study of Sociomateriality**. Elsevier. *Information and Organization* 23: 59 – 76, 2013.

LINHA do tempo do Coronavírus no Brasil. **Sanar Saúde**. 2020-2021. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

LOPEZ-IGUAL, P. RODRIGUEZ-MODRONHO, P. **Quem está teletrabalhando e de onde? Explorando os principais determinantes do teletrabalho na Europa**. *Sustentabilidade*, 12, 8797; doi: 10.3390 / su12218797. MDPI Jornal. Espanha, 2020.

LOSEKANN, Raquel G.C.B; MOURÃO, Helena C. **Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office**. *Caderno de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Edição E.53637. Maringá, v.28, Ed. Esp., jun./2020*.

LUNKKA, Noora J.N. et al. **O surgimento da construção de sentido por meio de práticas sociomateriais**. *Journal of Organizational Change. Gestão* Vol. 33 No. 4, pp. 597-607, 2020.

MAITLIS, Sally. SONENSHEIN, Scott. **Sensemaking em Crise e Mudança: Inspiração e Insights de Weick (1988)**. JMS Classic. Revista de Estudos de Gestão 47:3 de maio de 2010.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. **Sensemaking nas Organizações: Fazendo um balanço e seguindo em frente**. The Academy of Management Annals. Vol. 8, No. 1, 57-125, 2014.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (Telework) O Trabalho Em Qualquer Lugar E A Qualquer Hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. ABRH-Nacional, 1999.

MENDES, Ricardo A. O.; OLIVEIRA, Lucio C. D.; VEIGA, Anne G. B. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. Braz. J. of Develop. Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759 mar. 2020.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho E Atitudes Frente À Mudança: estudo multicase no setor público brasileiro**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, Brasília-DF: 2019.

ORDONEZ, Diana B. **Sobre subjetividade e (tele) trabalho. Uma revisão crítica**. Pesquisa “Novos trabalhadores, novos sujeitos. Vida e subjetividade em torno do teletrabalho”. Estudos Avançados (DEA) em Psicologia Social pela Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha, 2012.

ORLIKOWSKI, Wanda J. **Sociomaterial practices: Exploring technology at work**. Organization Studies 28: 1435–1448, 2007.

ORLIKOWSKI, Wanda J; SCOTT, Susan V. (2008) **10 Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization**. The Academy of Management Annals, 2: 1, 433-474, 2008.

ORLIKOWSKI, WJ. **The sociomateriality of organizational life: considering the technology in management research**. Cambridge Journal of Economics 34:125-141, 2009.

ORLIKOWSKI, Wanda J; SCOTT, Susan V. **Sociomateriality - taking the wrong path? a response to Mutch**. Information and Organization, 23 (2). pp. 77-80, 2013.

PALUMBO, Rocco, et al. **Desemaranhando as implicações do teletrabalho no trabalho-equilíbrio de vida: uma análise de mediação serial através motivação e satisfação**. Teletrabalho e vida profissional. Journal of Organizational Effectiveness: People and atuação. 2021.

PANDEMIA aumenta o número de brasileiros com experiência em teletrabalho. **Institucional DataSenado-Senado Federal**. Brasília, 1º de out. de 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/publicacaodatasenado?id=pandemia-aumenta-o-numero-de-brasileiros-com-experiencia-em-teletrabalho>>. Acesso em: 27 de fev. de 2021.

PROGRAMA de Gestão. Portal Gov.br/**Ministério da Economia**. Portal do servidor. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 11 de mar. de 2021.

RABELO, Air. **As Organizações Virtuais e o Teletrabalho na era das grandes redes de computadores.** Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção Ênfase Em Mídia E Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2001.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: As Tecnologias Transformando as Relações de Trabalho.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de São Paulo, São Paulo: 2011.

RUBIN, Olivier. VRIES, Daniel H. de. **Quadros de criação de sentido divergentes durante as fases iniciais do surto de COVID-19 na Dinamarca.** PROJETO E PRÁTICA DE POLÍTICAS, VOL. 3, NO. 3, 277-296, 2020.

RUSSO, F.R.S.M; FREDERIK, B.W; NOGUEIRA, C.M. **Criação De Sentido E Decisão Naturalista.** Gestão & Regionalidade - Vol. 24 - Nº 72 - set-dez/2008.

SAKUDA, L. O; VASCONCELOS, F. **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** Organ. Soc., Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, June 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 de mar de 2021.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A Aplicação Do Teletrabalho No Serviço Público Brasileiro.** In: 3º Congresso Internacional De Direito E Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria-RS:2015. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso em: 06 de mar de 2021.

SILVA, Gabriella Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojet.** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – 2014.

SILVA, Patrícia Maria. **A virada sociomaterialista e a agência dos não-humanos.** Conhecimento em Ação, Rio de Janeiro, v. 2 n. 3, jul. /dez. 2018.

SILVA, Ronaldo André R. da. **Teletrabalho e as Implicações nas Relações Sociais dos Indivíduos.** ResearchGate: agosto, 2003.

SISTEMA que permitirá home office de servidores após a pandemia é lançado. **Correio Braziliense.** Publicado em: 13 de set. de 2020. Disponível em: <<https://www.correio braziliense.com.br/economia/2020/09/4875003-incentivo-ao-home-office-no-pos-covid.html>>. Acesso em: 10 de mar. de 2021.

SOUZA, Luciana k. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática.** Arquivos Brasileiros de Psicologia. versão On-line ISSN 1809-5267 Arq. bras. psicol. vol.71 no.2 Rio de Janeiro maio/ago. 2019.

SNOWDEN, David J. BOONE, Mary E. **Estrutura de um líder para Tomada de Decisão.** análise de negócios de Harvard. novembro de 2007.

SPINK, M.J.; MEDRADO, B. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, MJ. **Linguagem e produção de sentidos no cotidiano** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 72 p. ISBN: 978-85-7982-046-5. Available from SciELO Books.

STEPHENS, Keri K. et al. **Sensemaking Coletivo Perto de COVID-19: Experiências, preocupações, e agendas para nossa mudança rápida Vidas Organizacionais**. Comunicação de Gestão Trimestral. journals.sagepub.com/home/mcq. vol. 34 (3) 426–457, 2020.

STURMER, Gilberto; FINCATO, Denise. **Teletrabalho Em Tempos De Calamidade Por Covid19: Impacto Das Medidas Trabalhistas De Urgência**. O Direito do Trabalho na crise da COVID-19. Salvador: Editora JusPodivm, 2020.

TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

TEEVAN, Jaime, Brent Hecht e Sonia Jaffe, eds. **O novo futuro do trabalho: pesquisa da Microsoft sobre o impacto da pandemia nas práticas de trabalho**. 1ª ed. Microsoft, 2021. Disponível em: <https://aka.ms/newfutureofwork>.

TELETRABALHO ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal. **Ministério da Economia**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>>. 30 de dez. de 2020. Acesso em: 28 de fev. de 2021.

TELETRABALHO ganha impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia. **Agência Senado**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia/#link7>>. 24 de jul. de 2020. Acesso em: 27 de fev. de 2021.

TEMPO de tramitação de recurso no TRF4 reduz quase 80% com processo eletrônico. **Justiça Federal – Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=7579>. Acesso em: 27 de fev. de 2021.

TOLFO, S.R.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>. Psicologia & Sociedade; 19, Edição Especial 1: 38-46, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca Universitária. **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Lavras, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11017>. Acesso em: data de acesso.

VIEIRA, Cristiane G. **Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios**. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas. 2 sem. 2020.

WEICK, Karl E. **Sensemaking nas organizações**. Foundations for Organizational Science, A Sage Publications Series, London. New Delhi. ISBN 0-8039-7176-1. Psychology industrial, 1995.

WEIGAND NETO, Rodolfo Carlos; SOUZA, Gleice Domingues. **Reforma Trabalhista (livro eletrônico): impacto no cotidiano das empresas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

ZHANG, Shihang. Et al. **Uma perspectiva de conflito trabalho-vida no teletrabalho**. Revista Pesquisa de Transporte Parte A 141 (2020) 51–68. Elsevier journal, 2020.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os Servidores Públicos do Poder Executivo Federal

Prezado (a) Senhor (a), você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento (Termo de Consentimento). Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

Questão 1: Como foi a transição do trabalho presencial para o teletrabalho em função da pandemia de Covid-19?

Questão 2: Como a organização pública em que você trabalha adaptou os processos de trabalho e se relacionou com os servidores em teletrabalho?

Questão 3: Como foi o seu sentimento em relação ao teletrabalho logo depois da transição?

Questão 4: O contexto da pandemia de covid-19 foi fundamental para a criação de sentido do teletrabalho na sua instituição ou havia uma predisposição do órgão para a implementação do teletrabalho como forma de modernização natural dos processos de gestão?

Questão 5: Com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho no seu órgão, na modalidade teletrabalho, você optou por fazer adesão ao PGD? Se sim, em regime integral ou parcial?

Questão 6: De modo geral, como você avalia o teletrabalho no contexto da pandemia de Covid-19?

APÊNDICE B – Questionário de Perfil Demográfico

Este questionário tem como objetivo compreender o perfil do servidor público entrevistado.

O questionário possui 8 questões fechadas e o tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente de 2 minutos.

Perfil do participante

Questão 1 - Faixa de idade?

- 18 a 25 anos
- 26 a 33 anos
- 34 a 45 anos
- 46 a 60 anos
- acima de 60 anos

Questão 2 - Qual seu nível de escolaridade?

- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização incompleto
- Especialização completo
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

Questão 3 – Sexo biológico?

- Masculino
- Feminino
- Não responder

Questão 4 – Possui filhos em idade escolar (Educação Infantil até Ensino Médio)?

- Sim / N° de filho(s): ___
- não

Questão 5 – Quantos anos de Serviço Público Federal possui?

- 0 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- acima de 20 anos

Questão 6 – Já teve experiência com o teletrabalho antes da pandemia de Covid-19?

- Sim
- não

Questão 7 – Por quanto tempo esteve ou está em teletrabalho em virtude da pandemia de Covid-19?

- menos de 3 meses
- menos de 6 meses
- 1 ano
- 1 ano e 3 meses
- 1 ano e meio

Questão 8: Possui interesse em aderir a um programa permanente de teletrabalho na sua instituição?

- Sim, em todos os dias da semana.
- Sim, por 2 dias na semana.
- Sim, por 3 dias na semana.
- Sim, por 4 dias na semana.
- Não possui interesse em aderir à programa de teletrabalho

APÊNDICE C – Extrato de Códigos e Extrato de Dados das Entrevistas

Quadro 5 - Extrato de códigos e extrato de dados extraídos das entrevistas (continua).

Seq.	Extrato de Códigos	Qtde de sentenças	Cod. do entrevistado	EXTRATO DE DADOS
C1	Inexperiência no teletrabalho e dificuldade com o teletrabalho integral	9	S1	<i>S1:(...) um tipo de trabalho que eu ainda não tinha realizado(...)</i>
			S2	<i>S2:(...) no começo foi muito difícil porque eu fiquei extremamente muito desorganizada. Então até estabelecer uma rotina, porque até então eu nunca tinha trabalhado de forma remota.</i>
			S3	<i>S3:(...) eu não estava preparada tecnologicamente, vamos dizer assim, para fazer, eu não tinha o meu computador de casa, o meu notebook, ele estava bem ruinzinho, já tinha muito tempo que eu não usava</i>
			S4	<i>S4:Eu confesso que eu não me adaptei 100% assim, se hoje eu tivesse que ficar 100% de novo, ia ser muito sofrido. Particularmente, ainda tenho uma certa dificuldade de me organizar, organizar os meus horários para fazer o meu trabalho de forma remota</i>
			S6	<i>S6:(...) em certos momentos, eu percebia que até eu acabava perdendo essa noção de hora, porque você tá ali, você está sem relógio, não é? Você já vai querendo resolver logo</i>
			S9	<i>S9:(...) como que nós iríamos fazer a comunicação entre os servidores do WhatsApp, Teams, que foram ferramentas bastante utilizadas, e reestruturar a nossa dinâmica de trabalho?</i>
			S12	<i>S12:Foi uma transição, eu diria muito brusca assim, porque eu confesso que não tinha tido experiência de teletrabalho propriamente, de trabalhar integralmente em casa</i>
			S13	<i>S13:(...) foi bem difícil, porque eu nunca tinha trabalhado em teletrabalho, sempre foi no presencial, então eu não estava com a estrutura para isso</i>
			S14	<i>S14:(...) tinha reunião que até que todo mundo entrasse, era meia hora, pra todo mundo conseguir entrar, todo mundo conseguir ouvir o que o outro está falando, então foi bem cansativo</i>
C2	Imprevisibilidade do contexto pandêmico	7	S1	<i>S1:(...) então tinha toda uma insegurança sobre quanto tempo ia durar a pandemia(...)</i>
			S2	<i>Servidora 2: (...) foi bem difícil e além disso também a teve toda apreensão com relação à pandemia que naquele momento a gente não sabia direito o que era.</i>
			S3	<i>S3:(...) não existe isso de você ter horas ociosas. Você tem que estar sempre à disposição. Você tem que estar sempre ocupado.</i>
			S7	<i>S7:(...) meu sentimento no início foi de desespero. O que vai ser, não é, tudo muito novo. Foi um misto de insegurança, incerteza</i>
			S12	<i>S12:(...) acho que a aquele momento que a gente vivia, contribuiu para que fosse uma experiência um pouco traumática no início.</i>

	S14	<i>S14:(...) com o passar do tempo, eu acho que eu fui meio que me entristecendo por não sair de casa pois eu estava fazendo uma quarentena mesmo, não estava saindo para nada. Então o teletrabalho nessa situação foi muito difícil</i>
	S15	<i>S15:(...) dificuldade de você delimitar um horário eu acho que isso foi o que causou mais ansiedade, porque, como eu acho que a gente estava em casa, eu tive muito esse sentimento, principalmente na pandemia</i>
C3 Desafios do trabalho remoto em isolamento social 13	S1	<i>S1:(...) fazer esse tipo de trabalho em casa por conta do isolamento social, tendo que revezar com companheiros o cuidado com filhos e as atividades domésticas.</i>
	S2	<i>Servidora 2: Quando saiu a portaria do pgd no nosso órgão, em princípio, eu não aderi porque eu estava com uma recordação muito ruim desse período de transição da pandemia que a gente teve que ficar em casa, então eu fiquei um pouco traumatizada</i>
	S3	<i>S3:(...) Em Casa fazendo aula online, então tinha que dar suporte a ela, tinha que trabalhar, tinha que cuidar da casa, então, tudo misturado</i>
	S4	<i>S4:às vezes eu não me sentia muito bem de ter que ficar 100% do trabalho de forma remota, porque eu não queria estar só, então eu fui levando do jeito que dava</i>
	S5	<i>S5:(...) a transição não foi fácil. Porque o meu contexto é de separação, mãe solo com uma criança pequena em idade escolar.</i>
	S6	<i>S6:(...) uma coisa que me incomodou demais, foi porque estava todo mundo em casa durante a pandemia, então, era barulho sobre barulho, de cá e de lá. Aí tinha menino vindo fazer aula também. Então assim, foi bem caótico.</i>
	S7	<i>S7:(...) se adaptar às novas tecnologias de reunião, com a reunião virtual, Teams, Zoom, que ninguém conhecia, não sabia mexer e a gente foi trabalhando, foi difícil(...)</i>
	S9	<i>S9:(...) reestruturar a nossa dinâmica, considerando que nós não estaríamos mais nos encontramos todos os dias presencialmente. Então eu acho que foi mais esse período de adaptação, de adaptação das rotinas ao trabalho, ao teletrabalho</i>
	S11	<i>S11:O sentimento foi um pouco assim de perda, de repente, não estar todo mundo lá no presencial, pois lá você tem tudo ao seu alcance, a rede do MEC os colegas de trabalho estar ali entrosando...</i>
	S12	<i>S12:(...) eu vivi o teletrabalho meio em conjunto com a minha realidade do dia a dia na família, então acho que isso me prejudicou e prejudicou a minha adaptação.</i>
	S13	<i>S13:(...) A questão do horário, a questão de pessoas que às vezes é o contrário, eu estava 100% do tempo disponível, mas tinham pessoas que nunca estavam disponíveis. Então você não conseguia achar aquela pessoa.</i>
	S14	<i>S14:Para mim, que sou uma pessoa que gosto muito do contato, de trocar ideias, então assim, para mim foi um pouco difícil.</i>
	S15	<i>S15:A chefia falava com você poucas vezes, então eu não sabia o que o meu colega estava fazendo, apesar da gente ter essas coisas de WhatsApp</i>

C4 Dificuldade de separação entre trabalho profissional e trabalho pessoal 8	S1	S1:(...) <i>não há a distinção entre o trabalho profissional e os afazeres domésticos, com a criação de filho e as outras demandas pessoais, tudo acabou muito misturado(...)</i>
	S2	Servidora 2: (...) <i>eu senti uma dificuldade em equilibrar o trabalho e as funções de casa, de mãe e as questões domésticas com as atividades profissionais.</i>
	S3	S3:(...) <i>no início, como a gente ainda estava se adaptando, foi um pouco difícil, porque eu tinha antes uma separação muito clara do meu momento de trabalho, do meu momento de casa, mas no teletrabalho tudo se misturou e eu tive uma dificuldade de lidar com isso.</i>
	S4	S4: <i>Foi difícil porque me pegou no momento também da minha vida de transição de vida, Claro, então assim, as coisas se misturaram(...)</i>
	S12	S12:(...) <i>acho que eu não me adaptei muito bem porque eu não consegui estabelecer uma rotina que diferenciasse o meu momento de trabalho do momento de, digamos, estar em casa com a família, com o Filho...</i>
	S13	S13:(...) <i>a questão do meu filho que dificultou bastante porque para ele, é um pouco confuso quando eu estou trabalhando em casa, sabe? Essa diferenciação de trabalho e hora de lazer, então, para ele foi bem complicado</i>
	S14	S14: <i>nas reuniões também. Eu acho que é um pouco difícil, porque não sei, eu acho que falta um pouco do gestual, você não consegue ver como é que a pessoa está se portando, se ela está sendo receptiva</i>
	S15	S15:(...) <i>acho que gerou uma ansiedade por isso e eu acho que apesar de eu ter uma estrutura, vira um movimento meio de Turbilhão, sobre eu ter que produzir, eu preciso entregar</i>
C5 Excesso de jornada de trabalho 7	S1	S1:(...) <i>eu senti que, se fosse contar as horas de trabalho mesmo efetivas, elas passaram do que seriam caso eu tivesse no trabalho presencial(...)</i>
	S3	S3:(...) <i>no presencial, no momento em que eu encerrava meu expediente, ele estava encerrado, eu não mexia mais com nada de trabalho, então eu ia pegar a minha filha e meu trabalho passava a ser o meu trabalho de mãe. Eu tinha uma separação muito clara desses dois trabalhos. Mas no teletrabalho, o expediente se prolongava.</i>
	S6	S6:(...) <i>tem uns problemas no teletrabalho que a gente acaba ultrapassando o horário de trabalho e acaba ficando mais sobrecarregado também.</i>
	S10	S10:(...) <i>cheguei a receber ligação 23 horas da noite sobre o trabalho, então realmente é algo muito, muito preocupante se não impor esse limite em alguns casos.</i>
	S13	S13:(...) <i>foi um pouco, é prejudicial em certa forma, pra mim porque o horário de trabalho ficou totalmente estendido, então assim, quando você vai para o trabalho presencial, você tem um horário mais fixo e tudo</i>
	S14	S14: <i>A minha chefe também enviava até mais tarde também, depois das 18h, 18h30 até aí eu não me incomodo muito. Mas quando era depois de um de um horário que eu achava que não estava adequado, eu não respondia mais</i>

		S15	<i>S15:(...) acho que é também um gargalo que ainda existe essa coisa de mandar mensagem 10 horas da noite, e aí o servidor se virar para responder, então acho que é um problema.</i>	
C6	Alternativa viável para a continuidade dos serviços públicos	9	S1	<i>S1:Foi até rápido assim diante de uma situação que a gente nunca tinha enfrentado(...)</i>
			S2	<i>S2:(...) com a pandemia a gente viu que era possível fazer o trabalho em casa, com qualidade também</i>
			S3	<i>S3:(...) A gente se adaptou às dificuldades, a gente conseguiu superar. Eu acho que foi muito positivo.</i>
			S5	<i>S5:(...) eu acho que da forma que está foi um grande avanço termos esses decretos, os normativos que resguardam, que respaldam o teletrabalho</i>
			S7	<i>S7:(...) acho que a instituição viu que era viável.</i>
			S8	<i>Servidor 8:(...) para a Administração pública era embrionário o teletrabalho por força da pandemia. Então o órgão precisou sair do seu casulo, da sua crisálida, e precisou desenvolver o teletrabalho assim de forma latente e a Administração esteve junto também nesse processo.</i>
			S9	<i>S9:(...) tivemos que perceber a necessidade e agir para não comprometer a qualidade do trabalho que estava sendo prestado</i>
			S12	<i>S12:(...) a adaptação foi muito tranquila, tranquila, eu diria, porque nós já tínhamos sistemas que permitiam que trabalhássemos a distância</i>
			S13	<i>S13:(...) antes eu vinha com um pouco de dúvidas em relação ao teletrabalho. Hoje eu já entendo que ele funciona bem. E, acho que o modelo precisa ser aperfeiçoado.</i>
C7	Utilização de recursos próprios para a realização do trabalho	9	S1	<i>S1:(...) a respeito do maquinário ou da possibilidade de utilizar em casa o maquinário da instituição, eu acho que esse tipo de orientação ficou faltando (...)</i>
			S3	<i>S3:Eu tive que em determinado momento, quando eu vi que a pandemia ia se estender demais, eu tive que comprar um</i>
			S4	<i>S4:(...) o órgão não tinha notebook ou desktop lá para me emprestar, aí eu tive que comprar um computador para eu poder fazer o trabalho de forma remota.</i>
			S5	<i>S5:(...) deveriam ter outras condições que não são dadas e não estão estipuladas em decreto, como por exemplo, ter alguma espécie de auxílio, Auxílio internet, por exemplo, auxílio equipamento, auxílio assistência técnica, alguma coisa nesse sentido, sabe? Pois todos os ônus ficam com o servidor.</i>
			S6	<i>S6:(...) o trabalho tinha que ser feito, ser lançado na rede, aí tinha que ter uma internet boa, tinha que ter um lugar para trabalhar um lugar específico, né? Montar meio que um escritório para improvisar.</i>
			S9	<i>S9:(...) tivemos que fazer uma adaptação física da nossa estrutura de trabalho.</i>
			S11	<i>S11:(...) eu fui meio que obrigada a aceitar o teletrabalho, no sentido de não estar totalmente preparada na minha casa, com todos os equipamentos</i>

		S12	<i>S12:(...) a gente trabalha com 2 telas, então faz bastante diferença. De repente você ir para um notebook, então foi bem complicado</i>
		S15	<i>S15:(...) eu tinha uma estrutura em casa, eu já vinha estudando, então para mim só adaptei para trabalhar e como eu já trabalhava com muitos sistemas, então, foi um processo</i>
C8	Transição do trabalho presencial para o teletrabalho de forma imediata	10	
		S1	<i>S1:(...) não era uma questão que era da nossa instituição era uma situação que dizia respeito à saúde (...)</i>
		S4	<i>S4:Nossa transição foi uma loucura. Foi assim, eu estava de férias, quando eu voltei todo mundo tinha ido que ficar em casa. E foi todo mundo pego de surpresa.</i>
		S6	<i>S6:(...) no começo eu achei bem caótico. Porque assim a gente não tinha acesso aos documentos</i>
		S8	<i>S8:(...) foi tranquilo haja vista que possuía já em minha residência um escritório já montado</i>
		S9	<i>S9:(...) no primeiro momento, eu acho que todo mundo se sentiu um pouco perdido tentando primeiro adaptar a estrutura da sua casa, computador, cadeira</i>
		S11	<i>S11:eu senti assim que foi como um susto que, de certa forma, foi tranquila, não deu muito transtorno.</i>
		S12	<i>S12:(...) a gente foi pego de surpresa e acabou tendo de uma forma até muito brusca, eu diria e até um susto assim para todos naquele momento, a gente acabou sendo compelido a ficar em casa.</i>
		S13	<i>S13:(...) não souberam muito bem como fazer essa questão dessa adaptação, mas deram respostas rápidas e eu acho que eles foram se adequando com o passar do tempo em relação a isso.</i>
		S14	<i>S14:achei que foi muito puxado fazer essa coordenação com por WhatsApp, por reunião e foi no momento que a gente ainda estava se acostumando também com a ferramenta, com Teams.</i>
		S15	<i>S15:Um Turbilhão. Se você fosse definido por uma palavra, eu acho que seria essa...Foi muito rápido</i>
C9	Rápida organização para o teletrabalho em função da pandemia	11	
		S1	<i>S1:(...) para uma instituição se organizar com todos os seus servidores e terceirizados, com todo mundo em casa, realmente é difícil (...)</i>
		S2	<i>Servidora 2: (...) várias reuniões por semana para alinhamento do trabalho. Iam passando as tarefas para a gente e a gente ia tentando realizá-las de modo remoto</i>
		S3	<i>S3:A gente não tem mais aquela coisa de deslocamento, a gente consegue fazer e terminar uma reunião que era interna nossa e iniciar uma reunião com o pessoal de outros órgão.</i>
		S5	<i>S5:(...) a gente fez uma espécie de uma lista mesmo, né? De demandas e o que que ficaria para cada um, sobre responsabilidade de cada servidor. E aí a gente e ia batendo e fazemos reuniões semanais</i>
		S6	<i>S6:(...) havia uma percepção de que o teletrabalho não funciona</i>

		S8	<i>S8:(...) para mim não foi complexo esse processo. Tive ali um período de adaptação, é natural, principalmente no uso das ferramentas de VPN e de videoconferência, um aprendizado de certa forma constante dessa questão de conectividade, mas, pelo menos para mim, não houve tanta dificuldade</i>
		S9	<i>S9:(...) a gente teve que readaptar a própria dinâmica de trabalho</i>
		S10	<i>S10:reuniões diárias para poder fazer alinhamentos das atividades do dia ou da semana e no final da semana nós tínhamos que apresentar, nós tínhamos que apresentar um relatório de todas as atividades que foram feitas durante a semana</i>
		S11	<i>S11:(...) não teve alteração de processos de trabalho, então quanto a isso permaneceu da mesma forma.</i>
		S13	<i>S13:(...) foi um primeiro período de aprendizagem e depois eles conseguiram sim, se adequar e tentar dar respostas mais rápidas e mais efetivas</i>
		S15	<i>S15:(...) a adaptação da gente foi mais em relação a como organizar a questão da chefia e colocar todos da equipe dentro do mesmo ritmo</i>
C10	Aprendizado por experiência própria da nova forma organizativa do trabalho	4	
		S1	<i>S1:(...) uma rotina de trabalho remoto, totalmente nova para todo mundo, sem todas as informações porque todas as informações ainda não existiam(...)</i>
		S3	<i>S3:Acho que a gente ainda tem muito espaço para melhorar aí, para entender, para gerenciar melhor essas reuniões virtuais, selecionar realmente o que que é necessário fazer</i>
		S5	<i>S5: (...) a covid foi uma grande propulsora. E todo mundo foi aprender a aprender</i>
		S9	<i>S9:(...) eu não percebi da nossa instituição uma grande inovação nesse aspecto, realmente esse ajuste de processos, ele partiu de nós mesmos</i>
C11	Sentimento de desempenho inferior no teletrabalho no contexto pandêmico	5	
		S1	<i>S1:(...) há um sentimento que o trabalho ele acaba ficando um pouco é comprometido com todo o contexto, então eu acho que, se fosse outra condição preparada com um prazo, com maior flexibilidade, para lidar melhor teria sido bem melhor. (...)</i>
		S2	<i>S2:(...) o tempo das minhas entregas, eu acho que mudou muito no teletrabalho</i>
		S3	<i>S3:(...) parece que a gente só está trabalhando se a gente tiver em reunião, quando na verdade, é o contrário, o excesso de reuniões muitas vezes atrapalhava a nossa produção.</i>
		S4	<i>S4:(...) não rendeu tanto como imaginava, porque eu estava com uma tela, mas hoje, se eu tivesse com as 2 acho que teria sido bem produtiva</i>
		S14	<i>S14:(...) eu acho que eu estava muito cansada e um pouco desestimulada com o teletrabalho nessa situação.</i>
C12	Experiência do teletrabalho compulsório na pandemia como determinante para a implementação do programa de teletrabalho	14	
		S1	<i>S1:(...) se não fosse a pandemia não teríamos implantado o teletrabalho até hoje(...)</i>
		S2	<i>S2:(...) a pandemia foi realmente o que mudou e acelerou toda essa questão do teletrabalho, tanto é que agora nós estamos em PGD.</i>
		S3	<i>S3:(...) eu acredito que se não tivesse tido a pandemia, dificilmente o órgão adotaria o regime do teletrabalho</i>

	S4	S4:(...) <i>não havia essa pré-disposição, essa sensibilidade para que essa forma de trabalhar fosse pensada assim(...)</i>
	S5	S5:(...) <i>a covid, sem dúvida, ela foi a grande propulsora mesmo, para que a gente pudesse ficar nesse sistema.</i>
	S6	S6:(...) <i>não havia predisposição por parte do Ministério para o teletrabalho, inclusive vários chefes depois falaram que no trabalho remoto não mudou nada e às vezes até trabalhavam mais do que trabalhando no presencial.</i>
	S7	S7: <i>acho que antes da pandemia não se falava em teletrabalho dentro da instituição, não. Essa ideia só surgiu com a pandemia mesmo.</i>
	S8	S8:(...) <i>existia poucos órgãos como o Ministério da justiça, e outras áreas, que faziam esse tipo de trabalho remoto, mas era algo assim embrionário, não tinha ali uma intenção concreta de implementar. Então a pandemia fez o iniciar das coisas se amadurecer numa velocidade ímpar</i>
	S9	S9:(...) <i>acho que se não tivesse a pandemia, nós não teríamos tido uma implementação do teletrabalho com a força que ela ocorreu</i>
	S11	S11: <i>foi após a pandemia que surgiram com isso de teletrabalho, não existia isso antes</i>
	S12	S12:(...) <i>mesmo agora, com o retorno presencial, é, a gente percebe que houve uma grande expansão do teletrabalho forma por conta da pandemia.</i>
	S13	S13:(...) <i>se não tivesse tido a pandemia, eu acho que não teria tido esse start para o teletrabalho</i>
	S14	S14:(...) <i>acho que a questão da covid foi motivadora para essa questão da implementação do teletrabalho.</i>
	S15	S15:(...) <i>acho que sem a pandemia, a gente não teria virado essa chave de poder ter servidores em teletrabalho.</i>
C13	Economia de recursos proporcionada pelo teletrabalho	5
	S1	S1:(...) <i>começou-se a discutir com mais afinco até por conta da instituição ter tido muita economia de água e luz, e isso tudo faz muita diferença quando se tem o trabalho totalmente custeado pelo servidor em casa(...)</i>
	S6	S6:(...) <i>existem várias possibilidades de economia de ar-condicionado, de energia. Acho que é o principal, então, de um modo geral acho que foi muito bom para todos</i>
	S8	S8: <i>para Administração foi inclusive uma redução de despesa e a qualidade do trabalho, na minha opinião não mudou</i>
	S9	S9:(...) <i>quando terminar a pandemia, é interessantíssimo manter isso, porque isso também já é uma economia para o órgão</i>
	S11	S11: <i>Me senti entre a Cruz e a espada, porque eu moro a 30 km do trabalho e com o combustível nas alturas, é uma economia</i>
C14	Duração da pandemia como facilitador para a adaptação do teletrabalho	9
	S1	S1:(...) <i>Depois de praticamente 2 anos trabalho remoto muitos servidores já tinham se adaptado, então essa transição para um Programa de Gestão, por exemplo, ficou mais tranquilo(...)</i>

	S3	<i>S3:(...) A gente teve que se adaptar, mas depois, com o tempo a gente acabou assimilando bem e assim ficou, ficou mais tranquilo, né?</i>
	S4	<i>S4:(...) a pandemia impulsionou isso de uma forma em que as pessoas aprenderam a utilizar as ferramentas para que o trabalho ocorresse de forma remota</i>
	S6	<i>S6:(...) eu gostaria de ficar em teletrabalho todos os dias...Para mim foi mais difícil voltar a trabalhar presencial.</i>
	S7	<i>S7:(...) eu acho que com o tempo, eu acho que eu já me acostumei e digamos assim que já melhorou o trabalho</i>
	S9	<i>S9:(...) a pandemia escancarou essa necessidade e fez talvez os órgãos verem que, OK, isso é uma possibilidade, que ela é benéfica para a instituição e para o servidor; eu aderi exatamente por entender que o melhor é um regime híbrido</i>
	S10	<i>S10:Para mim foi muito natural, porque eu já utilizava esse formato online. Então, a equipe pegou o ritmo rapidamente e particularmente para mim, eu não senti essa mudança.</i>
	S13	<i>S13:(...) o meu sentimento mudou um pouco, porque antes eu tinha uma visão mais negativa, tinha mais dificuldade e agora eu já consigo perceber como dá certo</i>
	S15	<i>S15:(...) eu me apaixonei. Eu acho que é um movimento muito bacana</i>
C15	Relação com os recursos materiais para o trabalho	5
	S1	<i>S1:(...) eu gosto dos equipamentos que a instituição me proporciona(...)</i>
	S2	<i>S2:(...) considerando a carga grande de trabalho que exige de mim mais concentração e exige também um maior suporte técnico. No serviço, eu tenho 2 computadores, né? Tem a tela maior, então eu optei por não aderir</i>
	S6	<i>S6:No teletrabalho, o seu telefone profissional é o telefone pessoal, então acabei compartilhando para todo mundo e é um lado muito ruim.</i>
	S10	<i>S10:(...) o fato de eu já ter um escritório, então para mim, foi muito simples, eu já tinha o hábito de usar esse tipo de material</i>
	S11	<i>S11:(...) quando se é acostumado a trabalhar de uma forma em casa, aí chega lá, você começa a sentir mudança na cadeira, no teclado, onde você está guardando os arquivos e aí até você voltar ao ritmo, eu sinto que perde uma qualidade</i>
C16	Sobrecarga de trabalho para as servidoras mulheres no âmbito do lar	4
	S1	<i>S1:(...) em casa, e querendo ou não, a questão de gênero, ela interfere muito. Em casa, a mulher acaba sendo mais demandada quando tem família, então é uma dificuldade(...)</i>
	S3	<i>Servidora 3: (...) de certa forma, foi complicado, assim, eu acho que só melhorou depois que a minha filha voltou a estudar no presencial (...)</i>
	S5	<i>S5:(...) tudo muito difícil. Foi bem difícil voltar assim porque por conta de todas as minhas condições (mãe solo) que são particulares mesmo. Mas eu vi o quanto que funcionava a dinâmica para mim</i>
	S10	<i>S10:(...) O meu caso é uma exceção porque eu já tinha em casa um escritório e uma estrutura para isso, então é diferente de quem tinha criança pequena.</i>

C17 Relação social com os colegas de trabalho 4	S1	S1:(...) <i>aqui no nosso setor não foi nos possibilitado a participação integral no PGD. Mas mesmo que fosse, eu acho que é importante ter esse contato, sabe?</i>
	S4	S4: <i>Eu sempre pensei o teletrabalho de forma parcial, porque para mim é muito importante o contato com os colegas de trabalho, com a chefia.</i>
	S9	S9:(...) <i>quando nós ficamos o período integral, no teletrabalho, eu senti muita falta da convivência com os colegas.</i>
	S15	S15:(...) <i>eu vou lá porque eu acho interessante eu ter esse momento de conversar com a, com a equipe</i>
C18 Manutenção do serviço público diante das situações de crise 8	S1	S1:(...) <i>eu avalio de forma positiva. Eu acho que diante de tudo o que a gente passou, a gente conseguiu sem ter, nada preparado, a gente conseguiu fazer bem(...)</i>
	S4	S4: <i>a pandemia foi determinante para se definir esse trabalho como viável e produtivo. E as ferramentas todas são todas possíveis. Hoje você fazer reuniões e dispor de todas as ferramentas que você presencialmente teria.</i>
	S7	S7: <i>Eu me adaptei, eu consegui me adaptar, tanto é que, com o pgd agora está bem tranquilo, porque a gente já passou na experiência daquela época, então para mim está sendo bom.</i>
	S8	S8:(...) <i>o servidor vestiu a camisa independentemente, se estava no presidencial ou no teletrabalho, ele foi lá E fez a coisa acontecer.</i>
	S9	S9:(...) <i>acho que o teletrabalho foi indispensável. Sem isso, os riscos teriam sido muito grandes, ainda que nós estamos tendo uma retomada, é indispensável para a gente manter e preservar a saúde das pessoas</i>
	S11	S11: <i>Não senti muita mudança, porque o que a gente fazia lá no presencial foi possível dar continuidade a distância.</i>
	S13	S13:(...) <i>acho que ele (teletrabalho) foi bom, foi necessário, foi essencial. Assim, a gente conseguiu muita coisa com isso</i>
	S14	S14:(...) <i>não havia outra alternativa, tinha que ser aquilo mesmo, o teletrabalho.</i>
C19 Despreparo para a gestão do teletrabalho 6	S1	S1:(...) <i>por não estar preparado completamente, a gente teve uma sobrecarga de serviço, as condições com uma situação de pandemia, os órgãos ou instituição poderia ter priorizado o básico mesmo, sabe? (...)</i>
	S2	S2:(...) <i>eu acho que isso foi novo para todo mundo. Para os coordenadores também, não é, essa forma de como demandar, assim, à distância, como demandar no teletrabalho, como aferir se aquele trabalho foi realizado(...)</i>
	S3	S3:(...) <i>eu vi que a gestão tem uma dificuldade muito grande de avaliar o trabalho da gente. Parece que a gente só está trabalhando se a gente tiver em reunião</i>
	S10	S10:(...) <i>alguns líderes não souberam dosar isso, por exemplo, o trabalho ir até às 19h ou 21 horas. Quer dizer, pensava-se que podia falar a qualquer momento. Então, esse não ter limite é que eu vejo que foi um equívoco muito grande por parte de algumas lideranças.</i>

		S13	<i>S13:nesse contexto pandêmico, que não foi um trabalho regulamentado com diretrizes mais claras do que tem que ser feito e como iria funcionar. Foi muito atropelado, não foi pensado.</i>	
		S15	<i>S15:(...) acho que o MEC não proporcionou entender que o remoto é estar todo mundo com informações o tempo todo. Eu acho que esse foi um dos maiores problemas do MEC quando a gente foi para o remoto.</i>	
C20	Adaptação ao teletrabalho com adaptação de novos trabalhos	4	S1	<i>S1:(...) houve uma sobrecarga de trabalho com muitas reuniões, muito trabalho, com algumas demandas novas que eu acho que poderiam aguardar o fim da pandemia, mas elas vieram como se tivesse tudo tranquilo. (...)</i>
			S3	<i>S3:(...) a principal adaptação foram as reuniões, que passaram a ser virtuais. Por um lado, teve um grande ganho porque que elas passaram a ser pontuais</i>
			S7	<i>S7:(...) eu gostei da experiência e agora estou tentando seguir no trabalho remoto.</i>
			S14	<i>S14:a gente se organizou, foi basicamente assim, com muita conversa de WhatsApp, muitos grupos e aí assim se multiplicaram os grupos de WhatsApp.</i>
C21	Manutenção da produtividade no teletrabalho	8	S1	<i>S1:(...) eu acho até que a gente ter passado e conseguido fazer o trabalho, cada um assim, a gente conseguiu vencer todas as nossas atividades, todas as nossas demandas. Eu acho que isso foi positivo.</i>
			S3	<i>S3:(...) eu acho que a gente conseguiu produzir muito dentro da situação que nós estávamos.</i>
			S4	<i>S4:(...) A pandemia mostrou o quanto a produtividade é a mesma ou até maior quando é bem direcionado o trabalho a ser desenvolvido quando muito bem orientado.</i>
			S6	<i>S6:(...) nos dias em que eu tinha que trabalhar no presencial, eu sentia que eu não rendia tanto. Eu já estava mais habituada com o teletrabalho mesmo.</i>
			S8	<i>S8:(...) a natureza do trabalho na época não tinha tanta interação com o pessoal. Era muito sistema, então essa mudança de presencial para remoto, para mim, não foi um problema.</i>
			S9	<i>S9:(...) quando tivemos a oportunidade de aderir o teletrabalho, porque de um modo geral ele traz muito mais tranquilidade até mesmo para você trabalhar em casa sem tantas interrupções de telefone, de pessoas interrompendo o seu trabalho, então acho que em vários aspectos, trouxe bastante qualidade de vida e pro trabalho também.</i>
			S12	<i>S12:(...) foi uma grata surpresa, os resultados do fato de todos terem tido de estar em teletrabalho no momento da pandemia. Eu acho que os resultados eles foram muito positivos</i>
			S13	<i>S13:A Produtividade foi feita, acho que aumentou inclusive os níveis de produtividade de toda a equipe.</i>
C22	Redefinição da rotina de trabalho e da família	3	S2	<i>S2:(...) o maior desafio foi esse, de estabelecer essa nova rotina</i>
			S3	<i>S3:(...) a gente acabou normalizando a rotina e se adaptando a ela</i>

			S5: <i>(...) foram 2 anos que eu fiquei no trabalho remoto, e aí quando eu voltei, para além do receio da covid, não é, de não ter com quem deixar a minha filha, é até você pegar a rotina de novo, do presencial, os trâmites, os procedimentos, eram pessoas que eu não conhecia presencialmente também.</i>
C23	Retorno e readaptação ao trabalho presencial	9	S3: <i>(...) teve até um certo estranhamento, de voltar para o presencial, mas eu acho que a gente se adaptou bem ao teletrabalho.</i>
			S5: <i>(...) criar essa liga, esse ritmo presencial, foi difícil. E eu digo até aqui que me debilita, enfim, mas eu vi que funciona muito, pelo menos para mim, o trabalho remoto.</i>
			S6: <i>(...) Apesar de haver uma adaptação, também para o Órgão, porque tem uma economia aí em relação a custo de energia até, por exemplo, com pessoal terceirizado, que também poderia diminuir porque tem menos movimento dentro do órgão, com telefone</i>
			S8: <i>Muito bom, eu até inclusive, hoje eu voltei ao trabalho presencial depois de mais de 1 ano e meio, aproximadamente. Vejo que a atividade foi muito boa, não veria problema nenhum em trabalhar mais uma vez em teletrabalho.</i>
			S9: <i>(...) senti também que isso impactou muito na sinergia da equipe que estivemos. Alguns prejuízos na comunicação da gente, acho ainda isso não funciona 100%</i>
			S10: <i>(...) senti mais resultados e mais conforto. Eu vi aumento de produtividade</i>
			S11: <i>Eu escolhi o teletrabalho mesmo sem gostar porque o preço alto do combustível me obrigou</i>
			S12: <i>(...) em celeridade, produtividade, acho que foi impressionante o efeito do teletrabalho na instituição</i>
			S14: <i>(...) agora a gente tem o programa de gestão e quase todos que puderam aderir, aderiram.</i>
C24	Preconceito em relação ao teletrabalho	4	S3: <i>(...) achar que tem que controlar as pessoas o tempo inteiro, que as pessoas estão fora do controle. E aí tem que estar reunido o tempo inteiro. Senão, não está trabalhando</i>
			S9: <i>(...) os gestores tinham uma visão um pouco deturpada, não acreditavam na efetividade do teletrabalho.</i>
			S12: <i>Antes da pandemia havia um certo cuidado, um certo receio em avançar mais no teletrabalho, até eu digo numericamente, mesmo permitir que mais pessoas ficassem em teletrabalho formalmente</i>
			S15: <i>(...) eu tinha que mostrar o tempo todo que eu estava trabalhando, porque depois lá na frente em algum momento, alguém vai me questionar aquilo, e eu vou ter que comprovar que eu trabalhei</i>
C25	Mudança de cultura para o controle de entregas	7	S3: <i>(...) Até hoje a gestão não dá conta de estabelecer isso, de aceitar a mudança do paradigma da hora de trabalho para entrega de trabalho</i>
			S5: <i>Assim como a gente tem auxílio transporte para vir para o trabalho, assim como tem auxílio alimentação, eu acho que deveria ter auxílios aí para o teletrabalho</i>
			S7: <i>(...) nenhum servidor poderia aderir a 100%, teria que ser no mínimo um dia presencial na instituição para os servidores</i>

		S8	S8:(...) <i>eu concordo plenamente que é uma modalidade de trabalho que veio pra ficar.</i>
		S9	S9:(...) <i>então acho que para mim, o híbrido, alcançou um equilíbrio saudável, que ficou bom para mim e eu não vejo prejuízos no nosso trabalho, ficou bem equilibrado.</i>
		S10	S10: <i>As reuniões eram muito produtivas, então reuniões que às vezes no presencial levava 2 horas, no online estavam levando 40 minutos porque as pessoas acabaram sendo muito objetivas.</i>
		S13	S13: <i>Foi uma boa experiência, acho que vai servir para uma realidade que é inevitável que daqui a pouco a gente vai precisar aparar as arestas da questão do teletrabalho.</i>
C26	Crítérios para o bom desempenho no teletrabalho	7	
		S3	S3:(...) <i>aprender a levantar a mão, a respeitar e aprender gerir o trabalho, distribuir as tarefas e saber avaliar a Entrega do trabalho e não o tempo que você leva fazendo o trabalho.</i>
		S5	S5:(...) <i>existe só um computador para a família inteira ou a internet é baixa para uma família inteira, entendeu? Acho que na verdade, teria que ter condições de acesso reais absolutas, desse teletrabalho.</i>
		S6	S6:(...) <i>meu ponto de vista é, ou você é integral ou nada porque quebra muito sua rotina</i>
		S9	S9: <i>O trabalho que é prestado quando a equipe trabalha com seriedade, quando há um controle, eu acho o trabalho continua fluindo normalmente</i>
		S10	S10: <i>eu vejo que as pessoas precisariam ser mais preparadas, mais orientadas para essa situação</i>
		S13	S13:(...) <i>falta um pouco de bom senso, mas acho que a organização precisa fazer essas orientações também.</i>
		S15	S15:(...) <i>a gente tem que passar por um processo de aprendizagem em relação a tempo de trabalho</i>
C27	Valoração do trabalho presencial na instituição	10	
		S1	S1:(...) <i>Moro perto. E aí eu achei mais vantajoso ficar no trabalho presencial. (...)</i>
		S5	S4: <i>Viver o ambiente de trabalho para mim é muito importante, então eu acho bem interessante a possibilidade de fazer o trabalho de forma híbrida.</i>
		S5	S5:(...) <i>tem fatores aí, que no presencial, eu acho que flui mais a articulação das demandas que surgem, que não estão diretamente ligadas a quele trabalho que você tem que fazer com mais urgência, flui mais.</i>
		S8	S8:(...) <i>pela natureza do trabalho que eu desenvolvo hoje, a adesão fica prejudicada. Entretanto, com fazemos interação com outros atores, outros órgãos, o trabalho presencial se tornou algo salutar.</i>
		S9	S9:(...) <i>por outro lado, é bom a gente poder ir no presencial para poder, às vezes trocar algumas informações que sentando ou reunindo várias pessoas, a gente resolve mais rápido</i>
		S11	S11:(...) <i>moro a 30 km do MEC. E o combustível nas alturas, no preço que está eu me senti forçada a escolher o teletrabalho</i>

	S12	<i>S12:(...) quando eu pude, eu voltei imediatamente para o trabalho presencial e sigo assim mesmo</i>
	S13	<i>S13:(...) eu não optei e a minha opção é o trabalho presencial</i>
	S14	<i>S14:não iria fazer o programa de gestão logo depois que eu voltei ao presencial, porque eu estava doida para trabalhar presencialmente, mas agora eu estou fazendo o híbrido</i>
	S15	<i>S15:(...) O trabalho Presencial em alguns momentos, e não uma obrigatoriedade</i>
C28 Vantagens do teletrabalho	7	
	S5	<i>S5:Eu gostaria de ficar mais tempo em teletrabalho para falar a verdade, pela questão de custos, a questão do tempo e a disponibilidade que se tem</i>
	S6	<i>S6:(...) acho que o teletrabalho foi uma das vantagens da pandemia, foi uma evolução do trabalho para os servidores, que agora tem uma opção que pode conciliar melhor com a vida pessoal.</i>
	S8	<i>S8:Ele veio para ficar. É a modalidade que deu resultado e não só resultados, no que diz respeito à qualidade de trabalho de servidor, mas principalmente no que diz respeito a economia que se dá, uma vez que o servidor não tem deslocamento e não sofre com estresse do trânsito.</i>
	S9	<i>S9:(...) foi um ganho. Eu vejo como um ganho de qualidade de vida o teletrabalho, porque reduz muito o nosso tempo de transporte, que reduz gastos com gasolina</i>
	S13	<i>S13:(...) A gente percebe um aumento da produtividade</i>
	S14	<i>S14:(...) o teletrabalho acaba que te dá mais flexibilidade.</i>
	S15	<i>S15:(...) acho que é um caminho muito eficiente</i>
C29 Ganho de qualidade de vida	3	
	S9	<i>S9:(...) no que se refere à qualidade, eu acho que foi o melhor. Foi o que eu considerei o melhor ganho</i>
	S11	<i>S11:(...) ele acaba sendo uma qualidade de vida.</i>
	S14	<i>S14:Você pode trabalhar um pouco, acordar e trabalhar já logo no início da manhã e poder sair e fazer alguma atividade física de 9h às 10h.</i>
C30 Digitalização dos serviços como facilitador para o teletrabalho	2	
	S12	<i>S12:(...) as adaptações acabaram sendo muito pontuais (...) o trabalho que eu faço sentado na frente de um computador no trabalho é muito parecido com o que eu faço em casa</i>
	S9	<i>S9:(...) se precisar fazer um trabalho que exige maior concentração eu opto por fazer em casa porque eu tenho menos interrupções de telefone ou de pessoas conversando comigo, de indo na sala, tirar a dúvida.</i>
	S15	<i>S15:(...) já estava tudo bem aqui no sistema e como a gente trabalhava com notas e muitas notas técnicas então, basicamente não exigiu tanto da gente</i>
C31 Ruídos na comunicação	2	
	S13	<i>S13:(...) as pessoas, elas se achavam muito no direito de mandar mensagem de 5 da manhã para mim, pois eu ocupava um cargo de chefia, 5h ou 10 da noite, às vezes eu recebia 4 da manhã até meia noite. Então eu fiquei sem horário total de trabalho</i>

	S14	<i>S14: eu tive, por exemplo, alguns atritos, né? Em pleno no grupo de WhatsApp. Então eu acho que a comunicação, ela fica um pouco prejudicada assim, a distância</i>
--	------------	--

Fonte: da Autora, a partir das transcrições das entrevistas realizadas.

