

TELETRABALHO: experiências, possibilidades e estratégias de atuação de telesservidores

PÉRICLES NÓBREGA DE OLIVEIRA
IF SERTÃO-PE E NPGA (UFBA)

SONIA MARIA GUEDES GONDIM
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

DIVA ESTER OKAZAKI ROWE
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio no projeto de pesquisa sob processo n. 408485/2023-0

TELETRABALHO: experiências, possibilidades e estratégias de atuação de telesservidores

Introdução

Desde os tempos mais remotos os seres humanos se indagam acerca do trabalho como forma de mediação com o mundo externo e construção de sentido interno da vida em sociedade. É importante considerar que novas formas de trabalho são constantemente implementadas, para tornar o trabalho mais produtivo, com menos desgastes para os trabalhadores (Oliveira et al., 2023).

A construção de vínculos com o trabalho se modifica considerando a geração, o tempo na carreira e os fatores contingenciais como o desenvolvimento tecnológico e as condições de trabalho. A pandemia de Covid-19 acabou contribuindo para acelerar esse processo, levando à urgência de maior institucionalização do teletrabalho, de modo que o que antes era um desejo distante de alguns trabalhadores, passou a funcionar como uma estratégia de continuidade na prestação de serviços (Carvalho et al., 2023).

Os teletrabalhadores tiveram que se adaptar à realidade de sair do ambiente organizacional e dividir suas tarefas laborais em um espaço antes fortemente dedicado à família e ao descanso. Nesse sentido, torna-se necessário compreender de que modo as pessoas que trabalham nesse ambiente telemático experimentam essa mudança e analisam o impacto do teletrabalho em suas vidas, especialmente no que se refere à percepção de saúde mental e o equilíbrio na relação com a família (Bridi et al., 2024).

Na Administração Pública isso se materializa com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), cujo objetivo foi criar condições que oferecessem mais qualidade de vida aos trabalhadores. O teletrabalho, como uma dessas alternativas, passou a ser uma modalidade oficial de trabalho, e ao galgar esse status, tornou urgente a análise com mais profundidade de seus efeitos em diversas dimensões da vida humana, para minimizar possíveis impactos negativos na saúde mental tanto em gestores, quanto de não-gestores, especialmente se o teletrabalho fosse desempenhado em casa (Carvalho et al., 2023).

Estudos de revisão sistemática apontam a necessidade de aprofundamento na compreensão da relação entre o teletrabalho e a saúde mental (Ribeiro, 2021; Santana & Roazzi, 2021). Para avançar um pouco mais no entendimento desse fenômeno, recorreremos a dois construtos que consideramos promissores. O primeiro é o do redesenho do trabalho, cujas evidências sugerem contribuir para o bem-estar do trabalhador e a qualidade de seu desempenho (Paschoal et al., 2022). O segundo é a satisfação no trabalho (vantagens), que tem a finalidade de desenvolver um ambiente propício de promoção do bem-estar dos teletrabalhadores (Artar & Erdil, 2024).

Diante do exposto, neste estudo pretendeu-se analisar a percepção de servidores públicos que atuam parcial ou totalmente em regime de teletrabalho, aqui denominados telesservidores, de como redesenharam o seu trabalho e como percebem sua satisfação diante dessa realidade. Evidências sugerem que a família pode contribuir para a percepção de sobrecarga de trabalho (Silva et al., 2022), e que a satisfação no teletrabalho contribui na diminuição da percepção de fatores como a ansiedade (Ninaus et al., 2021).

Sendo assim, o objetivo do presente estudo consiste em analisar a experiência de telesservidores (sentimentos, vantagens, mudanças no desenho do trabalho), em uma das primeiras Instituições Federais de Ensino (IFE) a adotar oficialmente o teletrabalho. Espera-se contribuir para gerar insumos para aprimorar políticas e orientar práticas de gestão de telesservidores que preservem a saúde mental, o bem-estar e a qualidade do desempenho no trabalho.

Aspectos conceituais

Em decorrência da pandemia de Covid-19, com a implementação compulsória do teletrabalho, muitas pessoas viram suas vidas serem modificadas não somente pelo pânico causado pelo vírus, mas pelo modo de trabalho que não era muito familiar. As organizações também se encontraram em uma situação de dar continuidade na prestação de serviços, em um ambiente virtual, sem que as partes envolvidas estivessem devidamente preparadas (Blahopoulou et al., 2022; Sallaberry et al., 2024).

O termo teletrabalho pode ser definido como uma atividade realizada em qualquer local, a qualquer momento, não se restringindo ao trabalho de home-office (Santos et al., 2022). Embora o teletrabalho na Administração Pública venha ganhando espaço, ainda existe uma relação conflituosa em perceber se ela ajuda ou atrapalha. Se por um lado há indícios de que há uma relação de ganhos de qualidade de vida e bem-estar subjetivo (Vianna et al., 2023), o teletrabalho também pode ser percebido como uma atividade nociva à saúde mental (Santos & Pantoja, 2024). Diante disso, é importante o aprofundamento nessa realidade, especialmente em um cenário pós-pandêmico.

No serviço público, com a consolidação do PGD, o sistema de crenças foi alterado, de modo que os telesservidores passaram a considerar que os processos de trabalho foram totalmente modificados (Artar & Erdil, 2024). Diante da lacuna que existe na literatura, torna-se necessário avançar na investigação sobre os sentimentos dessa classe de trabalhadores, especialmente no que se refere à satisfação no trabalho (Sallaberry et al., 2024).

Mesmo antes da situação de emergência sanitária, a relação entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho já vinha sendo investigada em sua relação com o desempenho ou sobre a percepção das pessoas que atuam nesse modo de trabalho (Nakrošienė et al., 2019). O que fica marcado nesses estudos é que esse sentimento se trata de uma dimensão importante, tendo em vista que contribui na efetividade das ações e na qualidade de vida dos telesservidores.

Ao tratar da satisfação no trabalho, é importante considerar que se trata da percepção que o trabalhador, nesse caso, o telesservidor, tem a respeito de sua felicidade com a atividade e a organização na qual desenvolve suas ações, avaliando também suas vantagens. Esse sentimento pode contribuir para práticas de gestão mais saudáveis nas organizações, atenuando tensões causadas por sua estrutura extremamente rígida, que podem causar emoções negativas e adoecimentos mentais (Kjeldsen & Hansen, 2018).

Diante desses novos arranjos na Administração Pública, em decorrência da ampla adoção do teletrabalho, práticas necessitaram ser repensadas. Assim, o Redesenho do Trabalho (RDT) se apresenta como um construto importante, tendo em vista que nessa ação os trabalhadores passam a assumir um papel ativo de mudanças, sejam elas físicas ou cognitivas, em sua abordagem com o trabalho, tendo sido verificado que é uma das iniciativas mais eficazes no processo de adaptação ao teletrabalho (Devotto et al., 2022).

Posto isso, o RDT possui relação de causalidade com outras variáveis, tais como o engajamento, satisfação e desempenho no trabalho, além de possuir estreita relação com o bem-estar (Lazazzara et al., 2020). De fato, uma de suas grandes contribuições recai justamente sobre questões da saúde mental proporcionada por esse comportamento no ambiente de trabalho.

A partir do RDT foi verificado que o teletrabalho no serviço público, ocorre um aumento da sensação de bem-estar, diante do maior controle sobre seus processos de trabalho (Vianna et al., 2023). Assim, é necessário identificar políticas e práticas de gestão de pessoas que atuem buscando orientar pessoas que desenvolvam suas atividades de forma telemática e seu pleno desenvolvimento no local de trabalho.

Posto isso, o estudo se debruça justamente em analisar como os telesservidores experienciam esse modo de trabalho, em uma das primeiras IFE a adotar oficialmente o

teletrabalho. A seguir será descrito o método empregado, indicando participantes, estratégias utilizadas e procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados.

Método

O estudo fez uso da abordagem metodológica de Grupo Focal na modalidade On-line (GF). Buscou-se apreender o fenômeno no processo de interação de participantes em torno do debate de um tema, com o auxílio de um mediador, superando a relação diádica entre entrevistador-entrevistado (Abreu et al., 2009; Gondim, 2002; Gondim et al., 2023). O GF permite avaliar convergências e especificidades das experiências de telesservidores localizados em distintas regiões do país, na necessidade de fazer ajustes na relação trabalho-família e no redesenho do trabalho, visando adaptação a essa nova configuração de trabalho (Gondim et al., 2023).

Participantes da pesquisa

A Tabela 1 descreve os oito participantes do grupo focal realizado na modalidade on-line. A organização onde foram recrutados os participantes é uma IFE, que mesmo antes do período pandêmico, em 2019, já vislumbrava a implementação do teletrabalho, sendo que em 2020 se tornou um dos três primeiros órgãos ligados ao Ministério da Educação a adotar de forma oficial esse modo de trabalho.

Tabela 1

Característica dos participantes do Grupo Focal On-line

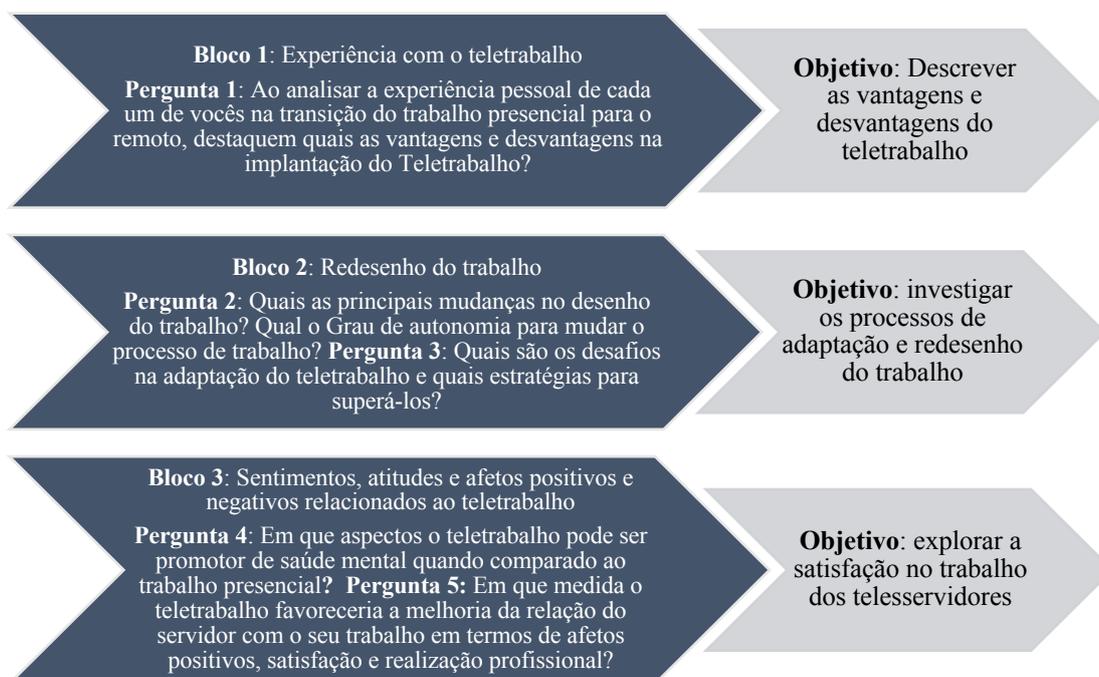
Participante (nomes fictícios)	Gênero	Cargo	Idade	Estado civil	Possui filhos	Ocupa função	Tempo atuando em teletrabalho (meses)
Germana	Feminino	Enfermagem	40	União estável	Sim	Não	3
Luísa	Feminino	Jornalismo	38	Casado(a)	Sim	Não	7
Maria	Feminino	Enfermagem	36	União estável	Sim	Não	2
Ruth	Feminino	Assistente de Alunos	42	Solteiro(a)	Não	Sim	18
Carla	Feminino	Programação Visual	41	União estável	Não	Não	23
Júnior	Masculino	Programação Visual	41	Divorciado(a)	Sim	Não	25
Cinthyá	Feminino	Tecnologia em Eventos	44	União estável	Não	Sim	23
Minerva	Feminino	Assistente Administrativo	39	Divorciado(a)	Sim	Não	12

Fonte: elaborado pelos autores. Foram dados nomes fictícios para os participantes

Instrumento

Roteiro do grupo focal: O roteiro utilizado está descrito na Figura 1, com as perguntas e os respectivos objetivos.

Figura 1.
Roteiro do Grupo Focal On-line



Fonte: elaborado pelos autores

Procedimentos de coleta de dados

Em março de 2024, mediante autorização da diretoria da IES, o primeiro autor enviou um e-mail institucional coletivo, para convidar servidores TAE, que estivessem atuando ou tenham atuado em teletrabalho. Um total de 15 telesservidores se mostraram interessados em participar da pesquisa. Embora posteriormente tenham confirmado presença, somente oito compareceram.

O grupo focal (GF) foi desenvolvido no mês de abril de 2024, com um encontro, em uma sala virtual do *Google Meet*, com a presença dos oito participantes, que por estarem atuando na modalidade de teletrabalho, se encontravam em diversas localidades. O tempo de duração foi de aproximadamente duas horas e meia.

Procedimentos de Tratamento e Análise dos dados

A análise categorial temática foi utilizada, a partir das proposições de Gondim e Bendassolli (2014). Assim, inicialmente foi realizada a etapa de Pré-Análise, a partir da gravação em vídeo, transcrita utilizando o software *TurboScribe*. Posteriormente foi desenvolvida a codificação e categorização com base no roteiro do grupo focal. O primeiro autor iniciou o processo de codificação e categorização, sendo revisto pelas demais autoras

Inicialmente foi feita uma categorização destacando vantagens e desvantagens do teletrabalho, procedimento que já vem sendo adotado em outros estudos na Administração Pública (Aguiar et al., 2023; Filardi et al., 2020).

Considerações éticas

A pesquisa foi submetida e aprovada por um Comitê de Ética de uma IFES (CAAE: XXXXXXXXX.X.XXXX.XXXX).

Resultados e Discussão

A Tabela 2 descreve as vantagens e desvantagens em nível pessoal ou organizacional, apresentando o nível de consenso e dissenso dos participantes. Esse procedimento contribui ao documentar as interlocuções, fornecendo declarações substanciais que sugerem visões convergentes e divergente (Onwuegbuzie et al., 2009).

Tabela 2. Matriz de acesso ao nível de consenso e dissenso das vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Germana	Luísa	Maria	Ruth	Carla	Júni
Vantagens	Pelo fato de terem sido mãe recentemente, Luísa, Maria e Germana reforçam a possibilidade de aproveitar o tempo disponível em casa	Um ponto de convergência entre Luísa, Germana, Maria, Ruth, Júnior e Cinthya é a percepção de que a partir do teletrabalho há maior objetividade e produtividade	Assim como Carla, acredita que há uma economia financeira , tendo em vista que não precisam se deslocar de suas cidades , para os campi onde atuam	Concorda com Júnior, ao perceber a melhora na qualidade de vida e saúde mental proporcionada pelo teletrabalho	Discordando de Luísa, acredita que o teletrabalho aproximou as pessoas , ao proporcionar condições de ter contato com colegas de outros campi	Ao disconcordar com Minerva, acredita que o teletrabalho melhorou a saúde mental , pois, ao proporcionar condições de ter contato com colegas de outros campi, o teletrabalho aproximou as pessoas
Desvantagens	Juntamente a Luísa e Maria, relatam que estão com dificuldade na adaptação ao teletrabalho , pelo fato de terem retornado da licença maternidade recentemente	Assim como Germana, chamam a atenção pelo fato de estarem distantes dos colegas de trabalho , afirmando que seus cargos são naturalmente voltados para o contato com pessoas	O sentimento de constante indisponibilidade , assim como Minerva, também a incomoda bastante	Ruth e Minerva indicam que há uma cultura de informalidade nas solicitações . Outro ponto é a dificuldade em lidar com vários sistemas ao mesmo tempo, fato que não incomoda Júnior, que diz que é necessário gerir essa situação	Embora tenha indicado que o teletrabalho dá oportunidade de conhecer outras pessoas, em acordo com Germana, Luísa e Júnior, sentem falta da interação presencial com colegas	Um dos pontos de atenção é a dificuldade de interação com colegas , pois, ao não ter contato com colegas de outros campi, o teletrabalho aproximou as pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram identificadas as seguintes subcategorias de vantagens: desempenho, eficiência, facilidades e qualidade de vida. As desvantagens mostraram-se relacionadas à adaptação, transferência de responsabilidade e aos impactos na vida pessoal.

É importante destacar que mesmo dentro de cada subcategoria houve dissenso, como explicita as falas sobre sentimento de constante disponibilidade, onde a participante Minerva afirma que: “(...) se eu for uma pessoa que executa o seu trabalho em um turno e o meu colega em outro, eu sei que às vezes meu colega vai precisar entrar em contato comigo”. Por sua vez, Júnior afirma que “é preciso diferenciar o horário de atendimento do horário de contato, visando a saúde mental do servidor, para ele não estar justamente 24 horas de plantão”.

Também é possível identificar que há distintas percepções para o mesmo efeito, de modo que enquanto Luísa afirma que o teletrabalho causa falta de socialização: “Eu sinto falta da interação. Eu preciso do contato com as pessoas. Como jornalista. Eu acho que seja importante”. Carla indica outro olhar: “Eu acabo tendo contato com outras pessoas, além do meu campus. E termina que eu consigo construir uma relação com essas pessoas que eu nunca encontraria”.

Nesse sentido, é importante destacar algumas estratégias utilizadas pelos participantes, buscando tornar o teletrabalho uma atividade saudável e eficaz. A Tabela 3 ilustra as estratégias de adaptação dos telesservidores, a partir da emergência dos discursos convergente, divergente ou fala isolada.

Tabela 3. Estratégias dos telesservidores para ter saúde mental e teletrabalho mais eficaz

Tipo de discurso	Emitente(s)	Estratégia
Isolado	Germana	Desenvolver outras competências, como funções administrativas diversas, para se sentir produtiva
Convergente	Germana, Carla e Ruth	Utilizar aplicativos de mensagem para manter contato com colegas e como ferramenta de trabalho
Isolado	Germana	A organização deve dar liberdade para atuação dos teletrabalhadores
Isolado	Luísa	Compreender que existem vantagens para os teletrabalhadores e para a organização
Convergente	Luísa e Cinthy	Criar um ambiente doméstico para desenvolver as atividades, fazendo a família compreender que mesmo estando em casa, o horário de trabalho deve ser respeitado
Convergente	Maria e Minerva	Criar estratégias e protocolos para tornar o trabalho mais célere e sem interrupções
Convergente	Maria e Júnior	Ajustar o tempo e a própria atividade, não criando a sensação de estar disponível o tempo todo
Isolado	Júnior	Saber dosar os momentos de ficar isolado e os de interação com colegas
Isolado	Cinthy	Implementar em casa hábitos que desenvolvia na organização, como momentos de tomar café
Isolado	Minerva	Dominar e capacitar a equipe para o utilizar dos diversos sistemas de informação
Convergente	Minerva e Ruth	Aproveitar o tempo disponível para realizar atividades físicas, se dedicar à família e se desligar do trabalho

Fonte: elaborado pelos autores

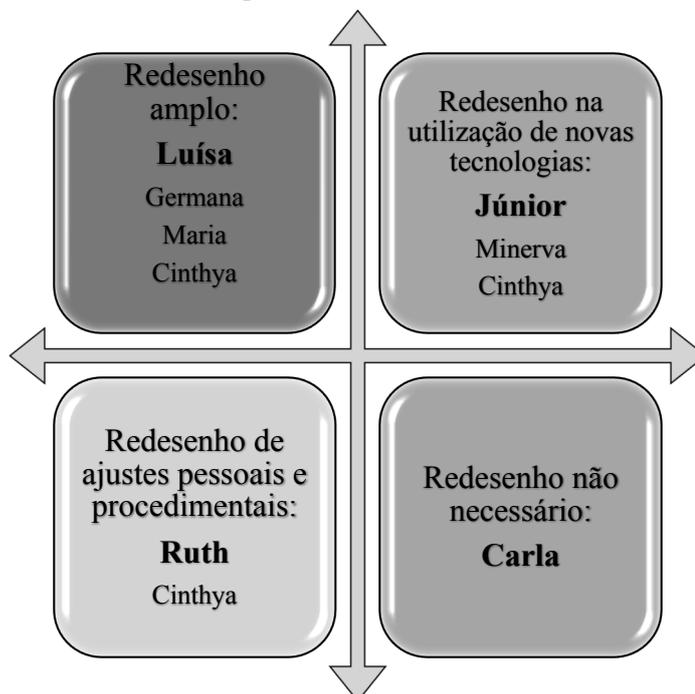
Foram identificadas onze estratégias, que emergiram do discurso dos telesservidores, com destaque para os emissores que mais contribuíram. Importante notar que não houve

divergência entre as práticas adotadas, apresentando-se como ações recorrentes, ou que, na visão dos participantes, poderiam ser adotadas.

Considerando que o redesenho do trabalho se apresenta como uma estratégia de adaptação ao teletrabalho, é importante identificar o enquadramento dos servidores diante dessa dinâmica. A Figura 2 aponta para a existência de quatro quadrantes, no que se refere a dissenso e consenso. Em cada um deles, há o destaque da pessoa que mais contribuiu. Assim, em um extremo existe a percepção de que uma mudança radical na forma de desenvolver sua atividade teve de ser implementada, enquanto que na outra ponta, ocorreu justamente o oposto, ou seja, que pouco ou nenhum ajuste teve que ser realizado.

Figura 2.

Matriz de acesso ao nível de consenso quanto ao redesenho do trabalho



Fonte: elaborado pelos autores

Isso fica evidente na divergência dos discursos de Luísa e Carla. Enquanto a jornalista afirma: “eu tive que mudar completamente a minha percepção de como fazer jornalismo”, a programadora visual informa que: “honestamente, não vejo grandes mudanças de como era feito anteriormente e agora, desde que eu entrei na organização”.

Carla reforça que não percebe muitas mudanças ao afirmar que: “eu sou uma pessoa que sou muito conectada o tempo todo. E aí eu vejo que talvez tenha um pouco de diferencial também na maioria das respostas das pessoas”. Enquanto que Cinthya diz que: “minha mãe teve que compreender que eu estava trabalhando em casa (...) então eu fiz uma plaquinha e eu botava na porta fechada, que não era para entrar ali”.

Os outros quadrantes não necessariamente divergem entre si, apontando para outras experiências, como a necessidade de ajustes procedimentais, para poder desenvolver a atividade fora do ambiente organizacional. Como indica Ruth: “outra dificuldade que eu percebi foi a cultura da informalidade nas solicitações”. Isso se dá pelo fato de que a servidora, que ocupa um cargo de gestão, afirma receber diversas demandas a partir de aplicativos de mensagem.

Júnior propõe uma solução, indicando a importância do redesenho na utilização de novas tecnologias: “a gente tem um sistema de informação bem genérico para gerir demandas (...) sei que existe essa ânsia de resolver, mas a gente também tem que se adaptar”. Na mesma

linha, Minerva chama a atenção afirmando que: “já tive que fazer reunião online com algumas pessoas para explicar inclusive como utilizar o sistema, e inserir documentos”.

Outro destaque no quadrante dos reajustes pessoais e procedimentais é no que diz respeito à relação trabalho-família. Germana, Luísa e Maria, que tiveram filhos recentemente, afirmam que o teletrabalho é uma oportunidade, considerando que precisavam trabalhar, mas ao mesmo tempo se dedicar à família. Germana corrobora: “após a licença maternidade, eu não estava preparada, pois moro em outro estado (...) eu não me via no campus novamente (...) entrei de licença para tratar de assuntos particulares. Daí, aproveitei o PGD para voltar a trabalhar”.

Júnior questiona se todas as pessoas possuem perfil para o teletrabalho, ao afirmar que: “existem pessoas cujas funções podem ser feitas remotamente, mas a pessoa não tem perfil. Ela não se concentra, vai procrastinar, pode ter dificuldade de ajuste o trabalho com a família”. Cinthya concorda afirmando que “nunca me senti tão cansada em toda a minha vida (...) muita coisa para dar conta ao mesmo tempo”. Essas declarações podem demonstrar certo desgaste diante dessa forma de trabalho.

Assim, é necessário ter acesso aos sentimentos dos teletrabalhadores, a partir da comunicação proxêmica, que é não verbal, usando o espaço interpessoal para comunicar atitudes; a comunicação paralinguística, ao tom e velocidade da voz (Farsani & Rodrigues, 2021; Onwuegbuzie et al., 2009). A proximidade ou distanciamento, que necessita da observação da postura corporal, teve de ser adaptada, sendo analisada a partir da preferência e desejo de expor suas opiniões, a partir da ordem de fala.

Tabela 4. Matriz de documentação de informações proxêmicas e paralinguísticas dos sentimentos quanto ao teletrabalho

Interação entre participantes	Tipo de comunicação	
	Proxêmica	Paralinguística
Minerva e Júnior	+	>
Carla e Cinthya	+	>
Luísa e Germana	-	<
Júnior e Cinthya	+	<
Ruth e Júnior	+	>

Nota:

- + Indicador proxêmico de proximidade
- Indicador proxêmico de distanciamento
- > A fala é mais rápida do que a conversa ao redor
- < A fala é mais lenta do que a conversa ao redor

Fonte: elaborado pelos autores, com a simbologia adaptada de Onwuegbuzie et al. (2009)

O que se verifica diante da Tabela 4 é que o diálogo entre Minerva e Júnior foi o mais ávido, o que pode indicar certa intimidade com o tema, enquanto que Luísa cita Germana em sua fala, que pouco falou. Ao ser instada se gostaria de se expressar oralmente afirmou que: “acho que é isso que eu coloquei no chat mesmo”. Destoando, Júnior prontamente expõe: “Gente, como eu falei hoje eu me sinto rico, não trocaria por dinheiro esse valor (o teletrabalho) que a gente ganhou”. Essa fala pode demonstrar assertividade e gratidão.

É possível indicar que a maioria das pessoas possui uma relação mais próxima com o teletrabalho, demonstrando um sentimento positivo. Isso não quer dizer que as pessoas que apresentaram maior distanciamento, podem ter guardando para si seus sentimentos. No que se refere à comunicação paralinguística, é possível verificar maior equilíbrio, de tal modo que dos 5 diálogos, 3 apresentam maior velocidade, enquanto que em 2 deles houve pouco

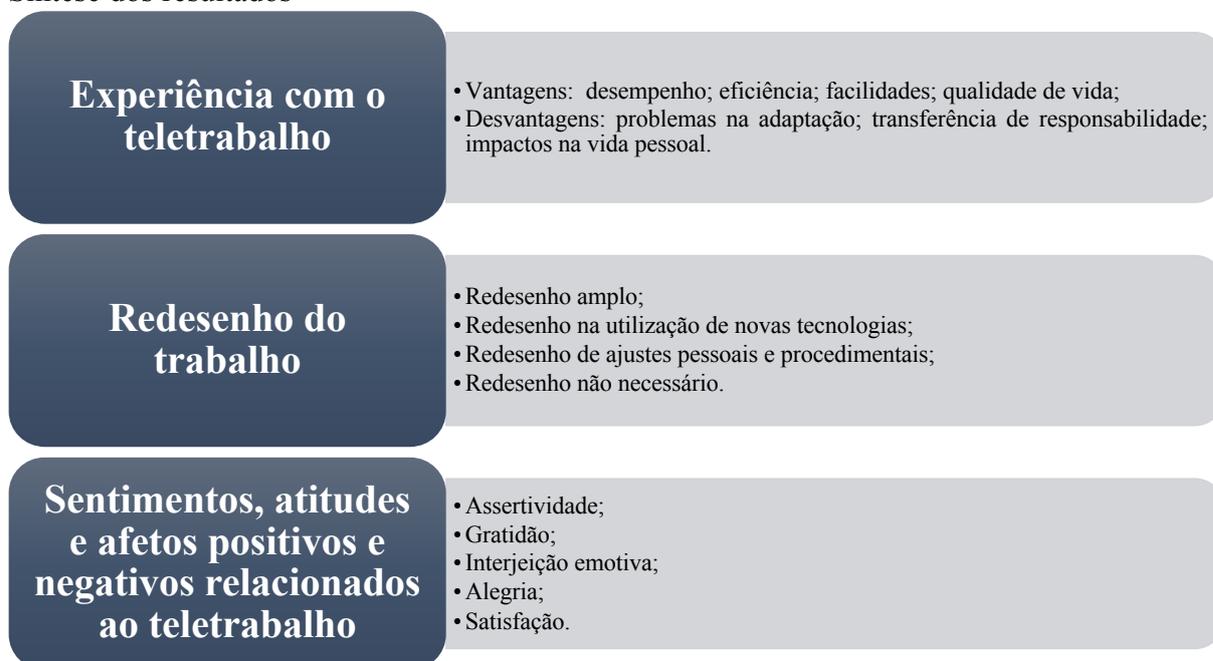
desenvolvimento, inclusive apresentando pausas para falar, que pode indicar interjeição emotiva.

Esses sentimentos podem ser percebidos a partir das falas dos participantes, com Luísa afirmando que: “a minha felicidade principal é poder estar no meu trabalho, não ter que me afastar dele de alguma forma, para cuidar do meu filho”. Cinthya reflete que: “o teletrabalho não me auxiliou no sentido de ficar mais light (...) me ajudou para não ficar louca (...) mas estou satisfeita apesar de cansada”.

Ademais, quanto tratam da temática do impacto do teletrabalho na saúde mental, as pessoas participantes são bem assertivas, como afirma Minerva: “eu acho que trouxe muito benefício pra saúde mental e pra vida tanto profissional quanto pessoal”. Carla também demonstra alegria e satisfação com o teletrabalho, ao dizer que: “eu gosto do que eu estou fazendo hoje, gosto do meu trabalho, gosto de trabalhar e grande parte disso, se deve a isso, ao teletrabalho”.

Figura 3.

Síntese dos resultados



Fonte: elaborado pelos autores

Portanto, o que se verifica diante dos resultados aqui apresentados, é o de que há uma clara percepção dos participantes de que o teletrabalho apresenta mais vantagens, do que desvantagens. Indo além, afirmam que possuem um sentimento positivo e que o associam a ganhos de produtividade e de promoção de saúde mental.

Diante dos resultados encontrados, no que se refere à experiência com o teletrabalho, foi possível verificar que não há unanimidade em nenhuma das emissões, havendo maior frequência na categoria das vantagens. Resultados semelhantes foram encontrados em outros estudos, que também investigaram a realidade da Administração Pública brasileira (Aguiar et al., 2023; Filardi et al., 2020).

Ademais, dentre as vantagens, foram identificadas subcategorias, sendo que algumas delas já foram encontradas em outros estudos sobre o impacto do teletrabalho em telesservidores, tais como melhora no desempenho, sobre qualidade de vida (Aguiar et al., 2023; Paschoal et al., 2022; Vianna et al., 2023). Embora outros estudos não tenham tratado

explicitamente, mas a percepção sobre eficiência e sobre facilidades também foram encontradas.

O desempenho é um tema bastante importante, em se tratando do teletrabalho, pois impacta diretamente na busca por melhores condições de trabalho na Administração Pública (De Vries et al., 2018). Outro destaque é que as vantagens não devem ser analisadas de forma isolada, de modo que qualidade de vida e as facilidades, tais como flexibilidade de horário e ausência de deslocamento para o trabalho, também causam impacto na performance dos telesservidores.

Da mesma forma, é necessário considerar que o desempenho também é influenciado positivamente pela interação social (Sallaberry et al., 2024). Isso fica evidente quando a telesservidora Carla afirma que em razão do teletrabalho consegue interagir com pessoas que dificilmente iria conhecer.

Outro ponto destacado é a eficiência, que segundo Ruth, Carla e Cinthya são perceptíveis a partir da adesão do teletrabalho, tanto no que se refere ao melhor aproveitamento dos espaços físicos da organização, quanto na redução de custos para telesservidores e para a organização. A atividade fora do ambiente de trabalho traz uma série de benefícios, que implicam na retenção de trabalhadores, em virtude da percepção de melhorias na qualidade de vida (De Vries et al., 2018; Kazekami, 2020).

Fatores como mensuração da atividade, destacada pelo telesservidor Júnior, e maior objetividade nas ações também se apresentam como vantagens tanto para servidores, que podem aferir sua capacidade de trabalho, quanto para a organização, que passa a produzir mais. Isso se dá pelo fato de que sistemas de mensuração, como uma ferramenta de diagnóstico, implicam em sentimento de satisfação (Luiz & Beuren, 2024).

No entanto, desvantagens também são percebidas pelos telesservidores. Problemas na adaptação, transferência de responsabilidade e impactos na vida pessoal se apresentam como problemas ocasionados pelo teletrabalho. Estes efeitos desfavoráveis foram identificados em outros estudos, de modo que isolamento, dificuldade em gerenciar o fluxo de informação e questões relacionadas à falta de capacitação no uso de ferramentas de TI também foram relatadas (Artar & Erdil, 2024; Kazekami, 2020; Oliveira et al., 2023).

Tais desvantagens, aliados à situação de possíveis divergência em recorrência do trabalho passam a ocupar um espaço que era exclusivamente da família, pode ocasionar problemas de saúde mental (Taser et al., 2022). Tal fato foi relatado, especialmente por Cinthya, que ocupa cargo na gestão e que afirmava que estava extremamente cansada das demandas domésticas e da organização.

Na tentativa de manter um equilíbrio entre a vida pessoal e a atividade desenvolvida fora do ambiente organizacional, os telesservidores criam estratégias para não se sentirem isolados e para resguardar melhores condições de trabalho. Isso se demonstra essencial na busca pela qualidade de vida no ambiente de teletrabalho, especialmente no que se refere à manutenção da saúde mental, além da própria adaptação da atividade em busca da felicidade (Santana & Roazzi, 2021; Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Diante disso, mesmo em condições que nem sempre são as ideais, como relatadas pelos participantes do estudo, é possível verificar que os telesservidores experienciam mais vantagens, do que desvantagens. Destacando que mesmo em condições adversas, ações individuais ou organizacionais são criadas para superá-las.

No que se refere ao redesenho do trabalho, os telesservidores apontaram para quatro situações. A primeira delas se refere a um amplo redesenho, ou seja, que a atividade em si teve que ser remodelada, na tentativa de criar maior engajamento e comportamentos voltados para melhoria no desempenho e bem-estar (Tashima-Cid et al., 2023; Vianna et al., 2023).

Outro quadrante demonstra a percepção e as mudanças desenvolvidas pelos telesservidores, no sentido de criar alternativas para o uso de novas Tecnologias de Informação

e Comunicação (TIC), além dos sistemas operacionais, na perspectiva de oferecer melhoria no desempenho e na interação social, mesmo em ambiente virtual. Esse redesenho do trabalho se apresenta como essencial, tendo em vista que a satisfação da comunicação e na conscientização em TIC's leva à satisfação no trabalho (Artar & Erdil, 2024).

Também houve a indicação de que procedimentos organizacionais, tais como a informalidade nas solicitações tiveram que ser ajustados, além de aspectos pessoais, como criar rotinas de trabalho no ambiente doméstico. Tais mudanças são fundamentais no que se refere à relação trabalho família e no desenvolvimento da atividade, visando garantir suporte às necessidades psicológicas básicas, como o descanso e de relacionamentos, além da melhoria da dimensão do desempenho (Devotto et al., 2022; Vianna et al., 2023).

Chama a atenção o fato de que somente uma das telesservidoras afirmou que não precisou fazer ajustes na transição do trabalho presencial para o teletrabalho. No entanto, Carla apresenta dissenso em sua fala, ao afirmar que: “a grande mudança foi na relação com as pessoas, que passaram a ser por aplicativos de mensagem (...) as contribuições em comissões, que eu fazia dentro do campus, eu continuo fazendo, só que de forma online (...)”. De fato, profissionais que utilizam de recursos tecnológicos para trabalhar, como é seu caso, aprimoram sua comunicação interpessoal e se sentem mais satisfeitas, o que pode causar a sensação de que não houve mudança (Artar & Erdil, 2024).

Diante disso, é possível afirmar que os telesservidores percebem que o redesenho do trabalho foi necessário. É fundamental verificar que esses ajustes, aliados a uma percepção de muitas vantagens, fazem com que o teletrabalho, além de promover maior satisfação no trabalho, geram sentimentos de ganho de qualidade de vida (Italo & Amazarray, 2022; Paschoal et al., 2022).

No que se refere aos sentimentos dos telesservidores quanto ao teletrabalho, foi verificado que são relacionados a afetos positivos, como gratidão e alegria, mesmo considerando as desvantagens. Isso indica que há uma percepção de que os recursos tecnológicos e essa nova realidade telemática, contribuem para melhorias na qualidade de vida e no equilíbrio da relação trabalho-família (Ninaus et al., 2021).

Isso fica mais evidente quando o superlativo “muito” e a repetição de palavras com sentido favorável são utilizadas com frequência, indicando amplificação dos sentimentos positivos (Fuoli & Bednarek, 2022). Isso pode ser melhor observado nos dizeres de Carla: “hoje eu consigo dizer também que eu gosto do que eu estou fazendo hoje, gosto do meu trabalho, gosto de trabalhar e grande parte disso, desse sentimento se deve a isso, o fato de eu poder estar hoje no teletrabalho (...)”. Além de Luísa, que afirma: “foi muito, muito gratificante e eu agradeço todos os dias, de verdade mesmo aqui, mentalmente até falando aqui com a minha família mesmo, que é um privilégio de poucas pessoas”.

Além disso, também foram identificadas falas rápidas, que podem remeter a sentimentos de assertividade e segurança, bem como, outras afirmações com um ritmo mais lento, que podem indicar uma interjeição emotiva (Fuoli & Bednarek, 2022). O discurso de Carla é ilustrativo:

Em relação ao sentimento de antes do PGD que eu tinha era de exaustão, como alguém já falou aqui, eu já estava num ponto de exaustão mental e agora é totalmente diferente. Eu tenho um respiro, eu tenho a certeza de que eu consigo ser mais produtiva. Eu consigo focar nessa questão de saúde. Eu sou uma pessoa que eu tive um câncer há algum tempo, que me deixou algumas sequelas e com o teletrabalho hoje eu estou tendo inclusive a oportunidade de conseguir, de tentar fazer a minha família (...)

No entanto, mesmo considerando as vantagens e os sentimentos positivos, ainda há relato de que o teletrabalho, diante de sua conjuntura, com demandas domésticas e a

necessidade de se adaptar às novas exigências tecnológicas. Cinthya, ao tratar de seus sentimentos quanto ao desenvolvimento de seu trabalho, afirma o seguinte:

Não me auxiliou o trabalho remoto no sentido de ficar mais light, para eu não estar nesse limiar de adoecer, mas como eu disse, é muito subjetivo. Talvez eu tivesse enlouquecido antes, eu acho que sim, eu vou botar aí certeza, tem essa exaustão, mas estou satisfeita apesar de cansada.

Portanto, o que se verifica é que os telesservidores apresentam sentimentos positivos em relação a trabalhar fora do ambiente organizacional tradicional, mesmo em situações adversas. Na busca por uma melhor qualidade de vida no trabalho, essa sensação de felicidade e bem-estar é essencial, impactando diretamente no desempenho (Blahopoulou et al., 2022).

Considerações Finais

O presente estudo destaca a experiência de telesservidores em uma das primeiras IFE a adotar o teletrabalho como uma modalidade oficial de trabalho, contribuindo em diversas áreas, sejam elas práticas, gerenciais, de método e teórica. Repensar o trabalho se mostra necessário, contribuindo para criar sentimentos afetivos positivos, gerando percepção de ganho de qualidade de vida e melhor desempenho.

Quanto às contribuições práticas e gerenciais, a investigação aponta que o teletrabalho atua criando melhores condições de trabalho, gerando satisfação e, conseqüentemente, melhor desempenho, na percepção dos telesservidores. É importante que gestores desenvolvam um ambiente onde seja possível constantemente repensar as formas de trabalho, para que possam melhor se adaptar à realidade da atividade telemática.

Por sua vez, o estudo inova ao adotar métodos investigativos que podem contribuir na compreensão das experiências compartilhadas na implantação do teletrabalho no serviço público. A utilização do Grupo Focal On-line permitiu que várias pessoas que dificilmente conseguiriam se reunir presencialmente tivessem essa oportunidade, enriquecendo os processos de consenso e dissenso, elucidando de sobremaneira o estudo. Ademais, as análises também merecem destaque, ao trazer elementos gráficos, que não são comuns nesse tipo de técnica de coleta de dados, auxiliando a estruturar os achados.

A possibilidade de acessar sentimentos e percepções dos telesservidores também se destacam. Assim, como contribuições teóricas, o presente estudo amplia a literatura existente sobre teletrabalho, ao examinar as estratégias que telesservidores utilizam para redesenhar seu trabalho, contribuindo com a saúde mental e ganhos de produtividade. Ainda, a pesquisa aponta para um entendimento de que o teletrabalho, especialmente após o período pandêmico, pode e deve ser fomentado pela Administração Pública.

Finalmente, o trabalho apresenta limitações. Por se tratar de um estudo de abordagem qualitativa, não é possível generalizar os resultados. Assim, futuros estudos podem explorar a abordagem quantitativa. Por ter sido transversal, também é recomendável a investigação longitudinal, sobretudo, para compreender o processo de implementação em organizações e seus efeitos na saúde mental. Considerando que o estudo foi delineado a um contexto nacional específico, ou seja, telesservidores de uma categoria de um órgão público brasileiro, é importante que pesquisas futuras se debruçem sobre outras categorias.

Referências

- Abreu, N.R., Baldanza, R.F. & Gondim, S.M.G. (2009). Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)*, 6, 23-42. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000100001>
- Aguiar, S.F.B., Oliveira, F.B., Hryniewicz, L.G.C., & Sant'anna, A.S. (2023). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAP.EBR*, 20(6), 836-850. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>
- Artar, M., & Erdil, O. (2024). Como a satisfação com a comunicação interpessoal impacta a satisfação no trabalho no caso de teletrabalhadores? O papel da conscientização em tecnologia da informação e do desempenho criativo. *Revista de Administração de Empresas*, 64(3), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240305x>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Espinosa, G. T., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era: Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41, 2507-2520. <https://doi.org/10.1007/s12144022-02873-x>
- Bridi, M.A, Tropa P.V. & Vazquez BV. (2024). Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 49(3), 1-10. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3>
- Carvalho, L., Mourão, L., Cardoso, V.H S., Abbad, G. da S., Sandall, H., Legentil, J., Santos, J.O.P.L., & Carmo, E.A. (2023). Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos. *Estudos De Psicologia (Natal)*, 27(2), 178–191. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20220017>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269-287. <https://doi.org/10.1177/0020852317715513>
- Devotto, R.P, Freitas, C.P.P., & Wechsler, S. W. (2022). Redesenho do Trabalho de Aproximação: Via de Acesso ao Engajamento no Trabalho? *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1), 1822-1830. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.1.22542>
- Farsani, D. & Rodrigues, J. (2021). Proxêmica e comunicação não verbal na interação em sala de aula. *Psicologia Escolar & Educacional*, 25, 1-9. <https://doi.org/10.1590/2175-35392021229866>
- Filardi, F., Castro, R.M., & Zanini, M.T.F. (2020). Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAP.EBR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fuoli, M. & Bednarek, M. (2022). Emotional labor in webcare and beyond: A linguistic framework and case study. *Journal of Pragmatics*, 191, 256-270. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2022.01.016>
- Gondim, S.M.G. (2002). Grupos Focais como Técnica de Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos. *Paideia*, 12(24), 149-162. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000300004>
- Gondim, S. M. G., & Bendassolli, P. F. (2014). The use of the qualitative content analysis in psychology: a critical review. *Psicologia em Estudo*, 19(2), 191-199. <https://doi.org/10.1590/1413-737220530002>
- Gondim, S.M.G., Carneiro, L.L., Morais, F.A., Peixoto, L.S.A., Moscon, D.C.B. & Andrade, R.S. (2023). Focus Groups in Brazilian Research: Current Scenario and Methodological Challenges. *Paidéia*, 33(e3324), 1-11. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3324>
- Italo, C. T., & Amazzarray, M. R. (2022). Home Office: Percepções de Trabalhadores durante a Pandemia de COVID-19. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(3), 2069-2077. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.23814>

- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kjeldsen, A.M. & Hansen, J.R. (2018). Sector differences in the public service motivation job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48. <https://doi.org/10.1177/0734371X16631605>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(b). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Luiz, T.T., & Beuren, I.M. (2024). Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(1), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240205.pt>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Oliveira, I.A., Souza, V.P., Sousa, A.A., & Silva e Dutra, F.C.M. (2023). Novas Formas de Trabalho: Construção, Evidências de Validade e Confiabilidade de um Checklist. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(4), 2696-2707. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.4.24348>
- Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.B., Leech, N.L., & Zoran, A.G. (2009). A qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 1-21. <https://doi.org/10.1177/160940690900800301>
- Paschoal, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.70500>
- Ribeiro, B. (2021). Saúde Mental e Teletrabalhadores: Revisão Integrativa. *Revista Saúde e Meio Ambiente*, 12(1), 127-147.
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A. D., Franco, M. A. J., & Zanin, A. (2024). Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. *Administração Pública e Gestão Social*, 16(1), 0-0. <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i1.15776>
- Santana, A.N., & Roazzi, A. (2021). Home Office e COVID-19: investigação meta-analítica dos efeitos de trabalhar de casa. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1731-1738. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23198>
- Santos, L.S., & Pantoja, M.J. (2024). Teletrabalho obrigatório e saúde mental: Narrativas de trabalhadores no setor público. *Boletim De Conjuntura (BOCA)*, 18(53), 684–709. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12559560>
- Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *REGGE Revista De Gestão*, 29(3), 287-299. <https://doi.org/10.1108/REGGE-07-2021-0137>
- Slemp, G.R., & Vella-Brodick, D.A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Silva, D. C., Teston, S. F., Zawadzki, P., Lizote, S. A., & Oro, I. M. (2022). Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(1), 151-167. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.78275>

- Taser, D., Aydin, E., Torgaloz, A.O., & Rofcanin, Y. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. *Computers in Human Behavior*, 127, 107020. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107020>
- Tashima-Cid, D.P., Fernandes, M.C., & Faiad, C. (2023). Impact of Psychological Capital and Job Crafting on Work Engagement. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(2), 2429-2436. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.2.22928>
- Vianna, L.M., Amorim-Ribeiro, E.M.B., Mourão, L., & Sandall, H. (2023). Teletrabalho em Períodos de Crise: o Redesenho como Imperativo para o Desempenho e o Bem-Estar no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), 23382347. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23706>