



Laboreal

Vol.21 Nº1 | 2025

Qualidade de vida no trabalho

Desafios de trabalhar nos serviços de promoção da *qualidade de vida no trabalho* numa organização pública federal durante a pandemia de COVID-19

Défis du travail de service axé sur la promotion de la qualité de vie au travail dans une organisation publique fédérale pendant la pandémie de COVID-19

Challenges of working in services to promote quality of life at work in a federal public organization during the COVID-19 pandemic

Nair Monteiro da Silva e Hélder Pordeus Muniz



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/23521>

DOI: 10.4000/14fox

ISSN: 1646-5237

Editora

Universidade do Porto

Refêrencia eletrónica

Nair Monteiro da Silva e Hélder Pordeus Muniz, «Desafios de trabalhar nos serviços de promoção da *qualidade de vida no trabalho* numa organização pública federal durante a pandemia de COVID-19», *Laboreal* [Online], Vol.21 Nº1 | 2025, posto online no dia 30 julho 2025, consultado o 28 agosto 2025. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/23521> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/14fox>

Este documento foi criado de forma automática no dia 28 de agosto de 2025.



Apenas o texto pode ser utilizado sob licença CC BY-NC 4.0. Outros elementos (ilustrações, anexos importados) são "Todos os direitos reservados", à exceção de indicação em contrário.

Desafios de trabalhar nos serviços de promoção da *qualidade de vida no trabalho* numa organização pública federal durante a pandemia de COVID-19

Défis du travail de service axé sur la promotion de la qualité de vie au travail dans une organisation publique fédérale pendant la pandémie de COVID-19
Challenges of working in services to promote quality of life at work in a federal public organization during the COVID-19 pandemic

Nair Monteiro da Silva e Hélder Pordeus Muniz

1. Introdução

- 1 Em março de 2020, quando foram iniciadas no Brasil as medidas de isolamento social para minimizar os efeitos da disseminação do novo coronavírus, os servidores públicos que trabalham em atividades destinadas a promover ações de qualidade de vida no trabalho, na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (SERFB) – órgão público federal, subordinado ao Ministério da Fazenda e com unidades espalhadas por todo o país –, passaram a trabalhar por teletrabalho, cenário que fundamentou o presente estudo para verificar o que esses trabalhadores poderiam nos contar sobre o seu trabalho em meio àquelas adversidades.
- 2 Essa organização pública, que já vinha passando por um processo de reestruturação da organização do trabalho, intensificou essas mudanças na pandemia com a implantação do teletrabalho e outras modificações na estrutura e nos modos de se trabalhar.
- 3 No contexto pandêmico, o teletrabalho foi a alternativa que muitas organizações utilizaram para a manutenção das atividades em meio a recomendação do

distanciamento social como medida de prevenção ao contágio do novo coronavírus. Isso foi possível devido ao uso do suporte estratégico das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs), já amplamente difundidas. Nessa organização, o teletrabalho ganhou força no início da pandemia, entre março e abril de 2020, sendo mantido pós-pandemia até 2024, quando se iniciou a modalidade híbrida de trabalho para a maioria dos servidores públicos desse órgão.

- 4 O tema do teletrabalho, na pandemia, foi objeto de estudos apontando para um potencial risco à saúde mental dos trabalhadores, dadas as possibilidades de maior distanciamento coletivo, redução do suporte social, aumento das demandas de trabalho e, muitas vezes, a falta de estrutura adequada em casa para se trabalhar à distância (Bridi et al., 2024; El Kadri Filho & Lucca, 2024).
- 5 Na perspectiva ergológica, para lidar com as adversidades e não sucumbir frente a um contexto que se mostre assaz infiel, é necessário saúde e essa advém da capacidade normativa do trabalhador (Canguilhem, 2011), conquistada em grande parte através da experiência que vai sendo tecida na relação que os profissionais estabelecem entre eles e com o trabalho.
- 6 A pandemia trouxe mudanças nos modelos de trabalho desse setor, inevitavelmente modificados dadas as restrições impostas de isolamento social. Este estudo traz as narrativas dos enfrentamentos vivenciados pelos trabalhadores, que tiveram a possibilidade de desenvolver as suas tarefas à distância, por teletrabalho.
- 7 Para identificar e analisar as mudanças que ocorreram na microgestão do trabalho, utilizamos como base para discussão algumas noções da ergologia, em especial as de renormatizações, para mitigar os riscos relacionados a trabalhar naquele contexto e as de Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP) que foram formadas com base nessas renormatizações (Schwartz, 2021a).
- 8 É importante esclarecer que o estudo do qual faz parte este texto pertence ao capítulo de contextualização do campo de uma pesquisa de doutorado, ainda em andamento, na Universidade Federal Fluminense (UFF), em Niterói/RJ e desse capítulo fez-se o recorte das entrevistas que foram realizadas com trabalhadores desse setor, convidados a narrar a história vivida no trabalho naquele contexto pandêmico.

2. Metodologia da Pesquisa

- 9 Trata-se de estudo de delineamento qualitativo realizado através de entrevistas individuais, não estruturadas, com servidores públicos que passaram a trabalhar por teletrabalho no período da pandemia.
- 10 A metodologia utilizada para as entrevistas inspirou-se nas reflexões de Portelli (1997) e Portelli et al. (2012) sobre a história oral como gênero de discurso de natureza dialógica, que remete ao encontro entre pesquisador e entrevistado e resulta num trabalho conjunto, em que aquele que ouve e aquele que relata têm igual valor. Segundo o autor, não há história oral antes do encontro de duas pessoas em posições diferentes, uma com uma história para contar e a outra com uma história para reconstruir. Nesse sentido, a entrevista se encaminhou na direção de uma conversa, que pretendeu ser de coparticipação com o entrevistado e a partir do seu protagonismo, numa interlocução que buscamos ser dialógica sobre a história vivida no trabalho, no período da pandemia.

- 11 Planejamos a estrutura da interação com uma convocação inicial para todos os interlocutores, que era a de nos narrar como eles vivenciaram o trabalho durante a pandemia. A partir desse ponto de partida, foram explorados os diferentes desafios enfrentados e as estratégias desenvolvidas, demarcando uma narrativa sobre o vivido no trabalho no contexto da pandemia do novo coronavírus no Brasil.
- 12 Após explicar-lhes a contribuição que trariam para o estudo, de um total de 48 servidores atuando nesse setor, 11 (onze) aceitaram participar voluntariamente das entrevistas, que foram remotas via *MS Teams*, no período compreendido entre 03/2023 e 08/2023, e gravadas com a anuência deles após a garantia de sigilo das informações. As entrevistas foram virtuais em razão da localização dos participantes em várias unidades pelo país, e transcritas para facilitar a análise.
- 13 Traçando um breve perfil dos participantes, destacamos a formação em áreas diversas, como administração, psicologia, direito, assistência social, dentre outras. A maioria é do gênero feminino. Todos trabalham na organização há mais de 10 anos e, nesse setor específico, entre 3 e 8 anos. A faixa etária varia entre 40 e 65 anos. 5 dos participantes ocupam cargos de nível médio (administrativo) e 6 ocupam cargos de nível superior (4 analistas tributários e 2 auditores), em carreiras específicas desse órgão.
- 14 Como recurso para preservar o anonimato dos entrevistados, utilizamos o nome de *flôres*, que remete ao fato de a maioria ser do gênero feminino.
- 15 Por último foi feita a análise dos dados. Segundo Portelli et al. (2012), há muitas maneiras de traduzir o oral em escrito. No presente estudo, a análise da história narrada por alguns dos protagonistas desse trabalho foi realizada com o suporte da perspectiva ergológica, dando-se ênfase às renormatizações e as entidades coletivas relativamente pertinentes identificadas nos relatos. Procurou-se, no material transcrito das entrevistas, os extratos que serviram de testemunho da história viva do trabalho durante a pandemia. E, como critério de escolha, seguimos a ideia de trazer diferentes visões, permitindo perceber as diferentes narrativas produzidas e produzindo história.
- 16 Após a análise dos dados, foi inutilizada a transcrição das entrevistas, assim como excluídas as gravações da base de dados, respeitando-se o acordo ético com os participantes.

3. O Trabalho no setor de Qualidade de Vida no Trabalho: uma breve compreensão

- 17 Os participantes da pesquisa trabalham em ações promotoras de valorização e qualidade de vida no trabalho, previstas no programa instituído pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (SERFB) desde 2018. Esse tipo de trabalho, que já vem sendo desenvolvido no setor público brasileiro, tem sido objeto de inúmeras pesquisas investigando diferentes aspectos e contribuições que esses programas podem oferecer na melhoria da saúde do trabalhador por meio de novas formas de se organizar o trabalho (Antloga, 2009; Ferreira, 2013; Ferreira & Seidl., 2009; Ribeiro & Mancebo, 2013).
- 18 Até o início da pandemia, o trabalho nesse setor era presencial, desenvolvido em âmbito regional e sob a coordenação nacional. Mas, no início de abril/2020, em virtude das incertezas provocadas pelo cenário de emergência em saúde pública e das medidas

adotadas para o enfrentamento da pandemia, a coordenação geral de gestão de pessoas desse órgão público disponibilizou esses serviços por meio remoto, e em caráter extraordinário, principalmente o projeto intitulado de *Espaço da Fala*, através do qual se realizam as ações de acolhimento individual, conforto no luto e mediação de conflitos no trabalho.

- 19 O espaço da fala é um projeto destinado aos servidores desse órgão público que buscam o serviço por alguma questão relacionada ao trabalho. Não se trata de psicoterapia e sim de possibilidades de escuta, sigilosa e qualificada, realizada pelos próprios servidores desse setor para intermediar situações relacionadas ao trabalho. Quando necessário, são feitos encaminhamentos para serviços externos, principalmente de saúde, uma vez que esse órgão não possui carreira específica nessa área. Esse serviço conta com a participação de 23 acolhedores, devidamente treinados e acompanhados por supervisão. O objetivo desse espaço, além desses serviços, é também conhecer e inserir-se mais nas questões vivenciadas pelos trabalhadores, com vistas a propor ações que possam promover transformações nas situações de trabalho.
- 20 Durante a pandemia, as ações migraram para o virtual e passaram a ser desenvolvidas somente na modalidade virtual e em âmbito nacional, como forma de garantir a continuidade dos serviços para todos os servidores do órgão. Para identificar aqueles com sintomas ou contaminados pelo vírus, foi criado o canal institucional intitulado *Emergência Covid_19* para as chefias informarem esses casos. Tais informações eram consolidadas numa planilha, atualizada semanalmente, com a finalidade de acompanhar nacionalmente os casos suspeitos ou acometidos pela Covid_19 e direcioná-los para o acolhimento e/ou outros serviços desse setor.
- 21 Gradativamente as ações foram migrando para o virtual e numa versão diferente de como eram desenvolvidas no presencial. A distribuição, o acompanhamento e a supervisão dos acolhimentos, por exemplo, passaram a ser realizados pela coordenação nacional através de reunião semanal online com todos os acolhedores. Na sequência, outros serviços passaram a fazer parte da agenda nacional para auxiliar o servidor no enfrentamento das dificuldades vivenciadas no contexto de isolamento social.
- 22 As rodas de escuta semanais, conduzidas por acolhedores, iniciaram em junho de 2020 na modalidade virtual para que os servidores pudessem, dentro de um acordo ético de respeito e cuidado à fala de todos, dialogar e validar as suas questões, destacando-se as forças criativas e os recursos dos próprios trabalhadores para lidar com o trabalho, principalmente num contexto pandêmico. Essa ação consolidou-se durante e pós-pandemia, sendo muito utilizada pelos usuários. A participação dos servidores se manteve numa média de 30 servidores por cada roda, limite que possibilitava aos condutores fazer uma gestão da atividade de forma a poder cumprir os objetivos da ação, naquela nova modalidade.
- 23 A mediação de conflitos também passou a ser uma ação conduzida nacionalmente, com 16 mediadores à frente das ações de manejo de conflitos e facilitação de conversas virtuais em grupo. Até dezembro/2020 foram realizados 37 atendimentos no total.
- 24 Com o objetivo de aproximar e integrar, foi lançado o projeto *Compartilhando Experiências*, uma ação de reconhecimento de experiências pessoais transformadoras, publicadas uma vez por semana na Intranet, rede privada da organização de acesso exclusivo dos servidores, para valorizar a busca por soluções de problemas enfrentados.

- 25 Foi assim também com as palestras sobre QVT. No virtual essa ação migrou como *QVT Live*, abordando diversos temas relevantes sobre saúde, contemplando o enfrentamento da pandemia e a adaptação ao teletrabalho. Esse projeto nacional começou no final de maio/2020, com uma proposta inicial de quatro palestras mensais. Até agosto/2020 foram mais de 2.367 participações, numa média de 150 servidores por palestra, um número que foi se mantendo estável durante aquele contexto. As lives eram gravadas e disponibilizadas por um certo tempo na plataforma, para acesso interno e consulta dos servidores. E, para ilustrar, destacamos uma das gravações mais acessadas pelos servidores, realizada em 03/2021, com o tema *Vacina Covid-19*, ministrada pelo Dr Marco Aurélio Krieger, da Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde (VPPIS/FIOCRUZ), com o objetivo de esclarecer as dúvidas dos servidores, muito angustiados com aquele contexto.
- 26 E, por fim, as ações semanais de meditação também migraram para o virtual, sendo conduzidas por servidores com formação nessas práticas.
- 27 É importante destacar que para desenvolver essas atividades, os trabalhadores participaram, entre outras, de capacitação na metodologia das clínicas do trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011) como meio de progredir nas análises das demandas direcionadas ao setor.
- 28 Considerando o difícil e desafiador contexto da pandemia, é possível supor os problemas que surgiram para não interromper os serviços aos usuários, ao mesmo tempo em que se vivia todas as dificuldades na gestão de novos modos de trabalhar. É sobre a prestação desses serviços, num contexto pandêmico e via teletrabalho, que este estudo busca explorar.

4. Referencial Ergológico

- 29 A posição epistemológica e ética da perspectiva ergológica resulta em pensar as questões do trabalho colocando em relação dialógica conceitos e experiências, tomando como parceiros os protagonistas do trabalho. São eles que possuem e vivem a experiência do trabalho.
- 30 Como a variabilidade técnica e humana está sempre presente e as normas antecedentes não conseguem dar conta dos novos desafios que surgem, cada trabalhador é, ao mesmo tempo, convocado e convoca-se a um debate de normas e dimensionamento de valores para conseguir uma nova forma de trabalhar e viver juntos o trabalho. Essa gestão da variabilidade se dá através da renormatização, um conceito central para a ergologia, através do qual os trabalhadores criam novas normas, moldando o trabalho (Schwartz, 2009).
- 31 Schwartz (2004) vai argumentar que são as *Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP)* que vão possibilitar as renormatizações, não de forma individual, mas num movimento de sinergia na construção de um patrimônio histórico coletivo.
- 32 Ele explica que são *entidades* porque não seguem as fronteiras do organograma, nem mesmo os limites de uma empresa; são *coletivas* porque compartilham debates de normas e dimensionamento de valores, realizam renormatizações e não apenas regulações; e, por fim, são *relativamente pertinentes* porque as suas bordas são variáveis e abrangentes a partir do problema situado que se precisa enfrentar.

- 33 Uma das principais características das ECRP é serem distintas das equipes pré-estabelecidas, formadas nos organogramas da hierarquia organizacional. Ao contrário disso, elas são construídas de acordo com as situações que se apresentam no trabalho vivo, atuando como redes informais e naturalmente integradas num intercâmbio de informações pelas vias mais diversas, e não esquematicamente montadas (Schwartz, 2021a).
- 34 As fronteiras de uma ECRP são moldadas pelo próprio trabalho vivo e por isso não podem ser circunscritas, nem antecipadas. Segundo Efros (2014), são as necessidades de se trabalhar junto, numa dada situação, que as fazem existir, e existir de maneiras distintas. Podem, inclusive, e de acordo com o momento, passar despercebida no sentido de que têm fronteiras nem sempre visíveis que as englobam, mas são reais, constantes e importantes para as análises das situações de trabalho.
- 35 Pode-se constatar, durante a pandemia da Covid-19, um trabalho vivo com mais variabilidades do que seria possível controlar ou gerir em outras circunstâncias. Foi, sem dúvidas, um momento em que as normas precisaram ser reestruturadas, em curto prazo, pelos desdobramentos das novas práticas laborais, numa dialética entre o protocolar e o singular muito mais intensa.
- 36 Como base no exposto, podemos considerar, no presente estudo, uma entidade coletiva relativamente pertinente como o movimento desses trabalhadores – envolvidos no enfrentamento de um desafio em comum no trabalho –, para renormatizar na microgestão do trabalho, de forma a conseguir contornar os desafios de uma situação inesperada e realizar as atividades.

5. Resultados e Discussão

- 37 A ergologia reconhece que a atividade humana está sempre ressingularizando o meio e, para se aproximar do campo a investigar é preciso atentar para esses processos que sempre refazem a história localmente. As narrativas extraídas da história oral, produzida pelos protagonistas dos serviços de promoção da qualidade de vida no trabalho, nos permitiram visualizar as mudanças drásticas nos modos de trabalhar desses servidores.

5.1. De repente, a pandemia surgiu e provocou várias mudanças radicais

- 38 Na pandemia, certamente foram muitas as mudanças necessárias na gestão das atividades, convocando a capacidade de cada um dos protagonistas a viver o trabalho nas novas configurações que se tinha para trabalhar.

“Aquele momento inicial foi um choque para as nossas equipes, porque implicava num novo modelo de trabalho, migrar as nossas ações para o virtual [...] então havia muitas dúvidas e equívocos que geravam inseguranças e ruídos na nossa comunicação. As nossas forças e fraquezas juntas, mas, ao mesmo tempo, uma grande oportunidade de visualização dos nossos serviços. Crise é oportunidade, não?” (Margarida).

“A ordem era a de levar o computador para trabalhar de casa. Tudo muito urgente. E o meu maior medo era perder o nosso espaço, era perder tudo

aquilo, e ainda sem saber muito bem como trabalhar à distância” (Crisântemo).

- 39 Para fazer a gestão da atividade, muito rapidamente esses trabalhadores buscaram intensificar a comunicação entre eles pelos meios digitais, especialmente plataformas digitais de reuniões, para estreitar mais os laços e planejar uma forma de atuação de forma a conseguir lidar com aquele período singular, que todos estavam vivendo. Essa foi, provavelmente, uma forma de começar a ampliar a prescrição organizacional para iniciar um caminho, não sem obstáculos, que exigia extrema cautela à medida que as dificuldades se apresentavam, porque era necessário reestruturar os serviços para lidar com os desafios daquele contexto emergencial. E, importante destacar, embora todas as dificuldades, esses trabalhadores conseguiram estabelecer prioridades de atuação e divisão de trabalho, como revela o relato a seguir:

“A nossa resposta foi muito rápida porque já tinha algo acontecendo e estruturando-se na nossa área. Foi o que nos permitiu dar respostas rápidas às demandas que começaram a chegar, priorizando as mais urgentes e nos organizando na forma de atuar. Nós não teríamos aproveitado aquela oportunidade se a gente não tivesse algo já sendo construído juntos” (Cravo).

- 40 Não podemos perder de vista que, na assunção dos riscos, esse agir rápido também revela em toda a sua dramática uma tensão entre aqueles que conseguem agir na adversidade e aqueles tomados pela paralisia. Na pressa, há sempre um custo psíquico envolvido – que não se dá obviamente da mesma forma para todos – a começar pelo fato de que trabalhar remoto era muito novo para todos. Sem muito tempo para treinamentos, foram realizadas muitas reuniões, instruções e trabalho árduo para iniciar as atividades num cenário complexo, no qual predominavam diferentes formas de variabilidades, colocando-os à prova para lidar com as vicissitudes daquele novo campo de atuação.

“Já existia, sim, um vínculo entre as equipes regionais, o que nos fez enxergar uma oportunidade de trabalho como rede e responder rápido [...] porque sem esse preparo e esse vínculo seria muito mais difícil dar esses passos” (Lírio).

“Foi um grande desafio desenvolver as ações de QVT numa situação em que a atividade se encontrava tão impedida. Todos sentiram isso. O que nos ajudou foi a vontade de construir algo juntos, que já existia entre nós, e seguir trabalhando” (Rosa).

“Nós fomos um dos primeiros setores da organização a dar respostas imediatas, virtualizando boa parte do nosso trabalho; porque já se fazia um trabalho alinhado entre as regiões e a diretriz nacional” (Cravo).

- 41 É preciso considerar que, embora já existisse uma diretriz nacional que planejava e consolidava os serviços regionais realizados nas diversas unidades espalhadas pelo país, ainda não havia uma clareza das condições naquele novo cenário que pudesse subsidiar a movimentação dos trabalhadores, ainda assaz vulneráveis na posição de responsáveis na condução das atividades naquela situação emergencial. Sem contar que a pandemia instalava um componente de incerteza e imprevisibilidade acerca dos encaminhamentos que deveriam ser adotados para o trabalho não sofrer descontinuidade e transcorrer de modo contínuo. Esse momento, portanto, exigiu microgestões capazes de recolocar o serviço dentro de parâmetros de funcionamento aceitáveis, muitas vezes à custa de elevado esforço cognitivo e psíquico, pois ainda não

se sabia como atuar no remoto, apenas se reconhecia a sua importância estratégica. Mas, concomitantemente, não restam dúvidas de que a existência desse ‘alinhamento’ entre os trabalhadores ganhou sentido ampliado naquele momento, uma vez que já era um anseio deles alcançar um maior número de usuários.

“Olha, no dia 18/03/2020 nós fomos enviados para casa e no dia 19 já nos articulávamos sobre como trabalhar virtualmente, e aí pensamos: como a gente vai começar isso? Era necessário aprender rapidamente a utilizar as tecnologias que já vinham sendo implantadas na organização para nos comunicarmos entre nós e com os usuários dos nossos serviços, os servidores, buscando meios de facilitar essa comunicação [...]. Tivemos de aprender rapidamente como iniciar os nossos serviços no modo virtual, de forma urgente, então aqueles que dominavam mais as tecnologias auxiliavam os demais [...]. O escritório virtual, através da plataforma MS Teams, foi o meio utilizado para realizarmos as nossas principais ações naquele momento, inicialmente com os acolhimentos e a mediação de conflitos, e depois as rodas de escuta e as QVT Lives, levando palestras relevantes àquela situação emergencial para dar suporte aos servidores” (Lírio).

“No início de abril/2020, salvo engano, está nos meus arquivos, parece que 07 de abril de 2020, nós já apresentamos a proposta para a Casa e começamos a oferecer o acolhimento e a mediação de conflitos na modalidade virtual [...]. E a partir daí o serviço foi crescendo, mas assim, com muitas dificuldades, pois exigia muito alinhamento e comunicação entre nós” (Cravo).

“A pandemia deu uma acelerada, tivemos esse impacto, esse boom tecnológico na nossa área. Foi no susto, mas também a grande oportunidade, o divisor de águas” (Violeta).

- 42 É possível constatar nos relatos, que são as necessidades do ‘trabalhar junto’ que faz as ECRP existirem de diferentes maneiras e segundo os momentos (Efros, 2014). Diante das modificações na rotina de trabalho, foi preciso definir novos contornos para o compartilhamento das tarefas e colocar em prática os saberes da experiência para responder aos eventos que surgiram de forma imprevisível com a pandemia.

“Já se pensava, por exemplo, em atendimento virtual, principalmente o acolhimento, para alcançar os servidores de todo o país. Com a pandemia isso se tornava possível e veio atender a anseios nossos lá de trás, não é? E nós demos uma resposta rápida porque já se tinha uma equipe de acolhedores muito bem formada” (Margarida).

“No presencial as equipes não alcançavam muitos servidores da sua região, principalmente nas unidades mais distantes. Então um dos nossos grandes desafios na pandemia era ter capilaridade para conseguir alcançar mais pessoas [...]. Muitos servidores precisavam ser acolhidos [...] e eu penso que atuando no virtual, nós conseguimos alcançar muito mais pessoas. Nós fomos crescendo nesse papel” (Lírio).

- 43 Embora essas transformações se configurassem estrategicamente importantes, é preciso considerar que é um novo modo de trabalho. Schwartz (2021a) alerta que não se chegará a domesticar uma inovação, a torná-la mais eficaz, sem um retrabalho das ECRP, pois as inovações introduzem perturbações que precisam ser articuladas. O funcionamento geral das situações de trabalho estava alterado naquele momento, evidentemente havia toda uma espécie de parâmetros complexos em que se estava longe de compreendê-los na totalidade, já que migrar as atividades para o virtual implicou num aumento das demandas, o que pode se apreender nos relatos a seguir:

“Com a pandemia e o trabalho remoto, nós tivemos de ser mais proativos, não esperamos a demanda surgir. Então tivemos muito mais trabalho porque eram várias possibilidades de atuação, então os chefes precisaram confiar que íamos dar conta, e nós também precisávamos acreditar, porque as tarefas eram muitas e nem sempre estávamos seguros” (Orquídea).

“No presencial, as demandas chegavam por meio da divulgação que fazíamos dos nossos serviços. A gente aproveitava sempre que podia para divulgar o serviço; mas, assim, a demanda era muito pequena, não tinha tanta demanda assim. Com a pandemia, isso mudou radicalmente” (Lírio).

“No remoto, a nossa abordagem mudou. Em vez de a gente ser procurado, a gente passou a atuar no contato com os servidores. A gente passou a atuar assim” (Orquídea).

- 44 Na passagem de um modo de trabalho para outro, o funcionamento até então utilizado se mostrou muito mais desafiador para enfrentar aquele novo cenário e conseguir atender uma demanda maior de usuários. Observam-se, assim, novas normas sendo incorporadas, por exemplo, no modelo de acolhimento, conforme relatos a seguir:

“Não era um novo trabalho, era uma nova etapa, que fugia àquela perspectiva de antes do contexto de pandemia” (Orquídea).

“Com todas aquelas mudanças, muito mais questões diversificadas foram surgindo, então precisávamos saber como agir diante daquelas questões que estavam para além da forma como os serviços eram oferecidos até então; por exemplo, o acolhimento, no estilo que estávamos fazendo no presencial” (Lírio).

“A gente teve de padronizar um procedimento de como a gente iria fazer os acolhimentos online [...] para que cada um não fizesse do seu jeito. E isso nos ajudou muito. O trabalho de acolhimento foi criado para o servidor trazer suas questões, validá-las, ter um lugar para ser ouvido. Não é de qualquer forma, tem fundamentos” (Orquídea).

- 45 Segundo Efros (2014, p. 5), é quando os trabalhadores “[...] cooperam, colaboram, solidarizam-se ou se afrontam, que eles avaliam o que pode ser vivido, pois o ‘trabalhar junto’ é também um viver junto”, conforme evidenciam os relatos a seguir.

“Ter espaços de fala e de escuta entre nós era mais do que necessário, era essencial [...]. Quando você se sente ouvido, você se sente transformando o seu local de trabalho, com propostas, com ideias, não é?” (Margarida).

“Eram muitas reuniões, sem dúvida, mas era também uma forma de estarmos juntos e conseguir trabalhar num momento atípico, assustador, que causava muita estranheza a todos, pelos motivos mais diversos [...] principalmente a angústia com o isolamento social e dificuldades de adaptação ao trabalho remoto, muitos sem estrutura de trabalho em casa, dividindo espaço com familiares e crianças” (Rosa).

“Para realizar o nosso trabalho no virtual, nós enfrentamos desafios enormes para vencer resistências não só dos usuários, mas de nós mesmos, porque realizar uma escuta no virtual era algo muito novo, que exigia muito e isso nos assustava. Mas, desde que iniciou a pandemia no Brasil, nos unimos numa força-tarefa nacional e deu certo. Nós conseguimos realizar o nosso trabalho, mesmo em condições adversas, e alcançar servidores em todos os pontos do país [...] em dificuldades naquele novo modo de trabalhar e, muitos, enfrentando o vírus” (Hortênsia).

“Estivemos juntos durante um período muito difícil, mas que foi vivido com muita intensidade e dedicação. Apesar do contexto especialmente adverso é

importante registrar o legado que todos nós construímos juntos, cada um com a sua parcela importante de envolvimento” (Orquídea).

- 46 Schwartz (2021a) propõe o conceito de entidade coletiva relativamente pertinente para se referir às cooperações e comunicações que ocorrem no desenvolvimento de uma atividade. E os relatos trazem, em meio às infidelidades do meio, as prerrogativas de uma valiosa cooperação sendo construída por eles. Sem dúvidas, sem essa conquista dos laços entre as pessoas, o trabalho ficaria invisível (Schwartz, 2015). Não é à toa que aquele momento trouxe uma preocupação não só em dar conta do trabalho, mas, também, em resgatar modos de vida e cuidado entre eles como uma tarefa primordial.

“Quando iniciamos o trabalho virtual, eu senti que conseguimos avançar e foi enriquecedor atender servidores do país todo. Mas trabalho remoto é isso, tem a dor e a delícia de se trabalhar de casa, tem ganhos, mas também tem perdas; e foi preciso ficar atento ao que se perdia em termos de cuidados, da interação, de sentir a presença do outro, sem contar no volume de trabalho que aumentou muito. Eu senti muita dificuldade nessa transição” (Rosa).

“Trabalhar não pode ser só o olhar técnico, você precisa estar envolvido. E num momento tão estressante, foi preciso criar estratégias para não só dar conta do trabalho, mas de nos acolhermos também [...] pois quando se olha para o próprio mal-estar é difícil continuar trabalhando, já que também me sentia afetada em minha saúde mental” (Hortênsia).

- 47 Embora os trabalhadores se reportem a esse contexto como um momento de oportunidades, o que se configura numa estratégia inteligente de se valer do momento para expandir os serviços mesmo com as inseguranças presentes, também se materializa nos relatos um certo desconforto pelo tanto que as mudanças no modo de trabalho se mostraram uma tarefa desafiadora, gerando sobrecarga e insegurança, como se depreende nos relatos a seguir:

“A gente precisava melhorar a forma como os processos de trabalho eram realizados, repensar esses processos. Mas, naquele momento, isso era desafiador, então gerava insegurança também” (Cravo).

“Foi um momento muito difícil. Além de que, eu estava com medo de ter de retornar às atividades presenciais, de entrar na roda-viva de novo. Porque existia essa ameaça de retorno, ficávamos nessa gangorra. Por outro lado, as tarefas aumentaram e eu pensava: tanto esforço de trabalho e eu não consigo administrar o que posso ou o que não posso realizar. Eu me sentia culpada, e um fracasso de ter de chegar para a chefia e dizer não vou dar conta [...]. Para realizar o nosso trabalho precisamos estar bem, então eu sentia que precisava ir mais devagar, mas também não queria ficar no superficial porque sentia que era um momento muito importante para nós, um momento de escalada” (Margarida).

- 48 São marcações de um debate com as normas, do que se conseguia ou não realizar naquela nova dimensão da atividade, principalmente quando o *locus* da vida privada foi *invadido* pelo trabalho e a residência confundindo-se com o ambiente onde passaram a trabalhar. Os profissionais estavam vivendo adversidades, não só pelas novas regras de trabalho e de convívio no virtual, mas também na dificuldade em separar o público do privado, dificuldade que, se deduz, também deve ter ocorrido nas demais organizações que adotaram o teletrabalho naquele contexto.

“Naquele momento a maior dificuldade de trabalhar à distância era separar o público do privado e conseguir se desligar do trabalho nos momentos de

descanso. Acredito que tenha sido uma dificuldade de todo o corpo funcional (Lavanda).

Existem esses dois momentos na vida da gente: o público e o privado. São áreas distintas [...] e, lógico, somos as mesmas pessoas, mas uns conseguem separar e outros não. E era importante que eu pudesse fazer com que aquele momento me trouxesse bem-estar nas duas áreas, achar um equilíbrio, para não viver uma vida legal fora do trabalho e no trabalho ser muito ruim, sabe? Era importante entender que acabamos misturando. Pois somos a mesma pessoa em papéis diferentes, mas às vezes nos comportamos como se não fosse diferente” (Violeta).

- 49 Para enfrentar os acasos, evidentemente deve-se levar em consideração o que significou para esses trabalhadores responderem tal como foram naquele momento oficialmente solicitados. Quando o contorno fluído entre o público e o privado perdeu uma infinidade de parâmetros que antes não variavam tão visivelmente, há que se destacar os deslocamentos que isso produziu, principalmente ao dar lugar a uma dinâmica de vida no trabalho muito distinta da anterior. De repente a dialética casa/empresa se instituiu fortemente na experiência desses trabalhadores e foi preciso viver com o fato de que a residência se apresentava naquele momento de uma maneira muito emaranhada nas situações de trabalho, trazendo uma provável sensação de se manterem mais tempo do que o previsto na dedicação à organização.
- 50 O trabalho, sofrendo uma aguda alteração, exigiu ajustes na gestão da atividade diante do aumento significativo nas demandas de acolhimento. Segundo relatos, de abril a julho/2020 foram realizados mais de 800 acolhimentos, a maioria dos casos de servidores atingidos pela Covid_19.

“Num universo de 18.000 servidores, nós tínhamos por ano, na organização toda, cerca de 180 atendimentos presenciais no Espaço da Fala. Com o período da pandemia, quando começaram os casos de servidores com Covid_19, os acolhimentos saltassem para mais de 300 servidores/mês. De 180/ano passamos para 200 a 300/mês” (Cravo).

“A nossa resposta foi rápida, ganhamos visibilidade, foi a grande alavanca. Mas foram muitos desafios para lidarmos com tudo o que estava acontecendo naquele momento [...] porque a demanda aumentou muito e nem todos estavam em condições de atuar, muito fragilizados com o contexto. Foi avassalador” (Lírio).

- 51 Esses serviços, embora desafiadores, foram se consolidando de extrema relevância no apoio aos servidores, tendo em vista que a doença, além de provocar o isolamento social, foi deixando também um saldo de mortes vultoso no Brasil, gerando muita insegurança. Então, não podemos perder de vista que naquele contexto os trabalhadores encontravam-se também sofrendo os efeitos da pandemia, e nem deixar de sublinhar que boa parte daquilo que hoje possui *status* de procedimento formalizado, foi só no decorrer do tempo que determinadas normas e procedimentos foram sendo formalizados, garantindo a continuidade dos serviços, inclusive pós-pandemia.
- 52 Além de que, naquele cenário de crise, as variabilidades decorriam não só dos efeitos da pandemia, mas também da reestruturação dos processos de trabalho, que continuava a ocorrer. Em meio à pandemia, mais precisamente em 1º de outubro de 2021, foi publicada portaria no Diário Oficial da União (DOU) estabelecendo os procedimentos gerais para início do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da instituição, instaurando-se uma política orientada a resultados, tendo como foco o aumento do

engajamento do corpo funcional e, principalmente, o incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados. Os relatos a seguir trazem pontos de vista sobre um modelo de organização do trabalho que estava sendo amplamente modificado.

“A organização passava por uma mudança de cultura com a implantação do programa de gestão [...]. Era natural que gerasse insegurança, era algo novo num momento de tantas incertezas. E como algo novo precisava de tempo para se consolidar” (Begônia).

“O programa de gestão e desempenho é uma tendência moderna que na minha concepção ajuda conciliar vida pessoal, vida profissional, ter produtividade, bem-estar. Precisamos validar isso. Nós não queríamos voltar ao presencial e isso era legítimo. Não queríamos mais ir todos os dias ao presencial” (Margarida).

“Com o plano de gestão estávamos passando para um sistema de maior controle dos processos de trabalho [...]. Cada um tem o seu jeito de trabalhar, no entanto, a preocupação passou a ser fechar em 100%” (Azaleia).

“Sempre foi legítima a preocupação se o programa de gestão não estaria implantando um sistema de meritocracia para toda a instituição [...], com os servidores sendo cobrados, todos da mesma forma, a cumprir métricas definidas por quem, muitas vezes, nem sempre conhece, na prática, a execução daquele processo de trabalho. Todos sendo cobrados de forma igual, sem considerar as diferenças e diversidade do corpo funcional” (Cravo).

- 53 Schwartz (1995) chama atenção de que a não valorização das singularidades de cada contexto pode ser obscurecida por visões homogeneizantes, culminando numa perigosa defasagem entre a gestão da inovação tecnológica e a gestão do risco, trazendo consequências para a saúde e a segurança dos trabalhadores. Porque tem algo de um arranjo singular que se dá nas práticas que nem sempre é possível de descrever. E também aspetos na condução do trabalho que não são facilmente mensuráveis e nem dimensionados por um sistema que deixa de fora a dimensão das gestões incluídas na atividade. Isso traz muitas implicações. Até porque as funções e estratégias de trabalho desses trabalhadores foram mudando ao longo daquele percurso, principalmente na fase mais crítica da pandemia e das medidas mais radicais de isolamento social, trazendo novas complexidades com as quais eles não tiveram tempo hábil para se preparar. Mas, já demonstramos, desde o início da pandemia da Covid_19 esses trabalhadores envidaram muitos esforços para atender as demandas dos servidores, colocando em curso várias ações para mitigar os efeitos da pandemia na organização.

“Nós temos resultados claros do nosso trabalho, e fomos vendo que o trabalho remoto tem sido bom para a organização. O resultado está aí, legível” (Orquídea).

5.2. A vacinação permite a volta do presencial e dos novos desafios do híbrido

- 54 Com o fim das medidas de isolamento, na fase mais amena e mais controlada pela vacinação, iniciaram-se as discussões sobre os critérios para o retorno híbrido ao presencial. O cuidado para que a cooperação entre eles não enfraquecesse e os mantivesse atuantes em todas as regiões, acentuou a necessidade de viabilizar uma

logística produtiva, a partir de um comprometimento e cooperação entre eles, de modo aos serviços não sofrerem descontinuidade.

“Essa possibilidade de trabalho é que é bacana de se construir. É assim que a coisa acontece. Então era fundamental buscar sempre manter esse vínculo e essa coesão, porque realmente se nós começássemos a dispersar corríamos o risco de enfraquecer e pulverizar. Na verdade, a gente poderia ir se pulverizando e enfraquecendo” (Margarida).

“Sem dúvida, a cooperação é o que nos ajudou a todos nós. Conseguimos fazer muita coisa, pelos nossos esforços, porque a gente também não tinha os recursos que, se fosse um programa mais estruturado em uma política de QVT mais estratégica na organização, a gente teria, vamos dizer assim, mais força para realizar as ações” (Orquídea).

“Aquele momento exigiu interação o tempo todo para pensarmos: como a gente podia avançar? Qual era o nosso papel? E o que íamos entregar para os nossos clientes mais diretos, para os usuários dos serviços de QVT, que são os servidores?” (Lírio).

- 55 Certamente fazer essa gestão os envolveu num debate de normas e dimensionamento de valores, inclusive do lugar desse serviço na organização, naquele novo contexto. Era então oportuno analisar em que medida fatores organizacionais e gerenciais poderiam contribuir para a adoção de medidas em que se perdia, mais do que se ganhava, a oportunidade de avanços coletivos, conforme relatos a seguir:

“Olhando toda a nossa trajetória, com serviços já consolidados, inclusive no teletrabalho, eu não sentia o risco de a gente retroceder com o retorno híbrido ao presencial. E isso está extremamente relacionado à potência do nosso trabalho” (Hortênsia).

“Quando passamos a atuar no remoto, o nosso trabalho mudou muito. A gente foi se moldando e adaptando àquela realidade. Depois da pandemia o híbrido passou a ser a nova realidade, e fomos nos adaptando a um contexto de ações virtuais e presenciais” (Violeta).

“Tem sempre um risco aí de o nosso trabalho enfraquecer. Então é uma preocupação esse fortalecimento, pois os nossos serviços têm uma representatividade, um sentido na organização” (Lírio).

- 56 Esses relatos trazem importantes reflexões na linha do que preconiza Schwartz (2021b), de que o trabalhador sempre vai tentar reconfigurar o meio como seu próprio meio e confrontar e criar estratégias de ação de acordo com seus valores, para identificar e agir sobre os problemas, mesmo aqueles menos explícitos. Como a pandemia acelerou algo muito novo para esses trabalhadores na transição do presencial para o remoto, afetando seus modos de se organizar no trabalho, então, com base na experiência, os participantes analisaram as possíveis implicações de se trabalhar à distância.

“Na pandemia ficamos imersos numa enxurrada de lives e cursos online, então o novo meio que não aparecia, pois tinham coisas que o online não alcançava. O online ficava limitado, então era importante o retorno híbrido ao presencial” (Lavanda).

“A tecnologia foi um recurso importante, mas não substituiu a vivência de quando nos reuníamos no presencial. Daqui para frente estaremos num híbrido, onde esses momentos presenciais vão estar acontecendo de novo e farão toda a diferença para as nossas relações” (Lírio).

“Esses novos modelos de trabalho trazem uma desarticulação entre as pessoas que tende a aumentar muito, porque ainda temos internalizados os

modelos velhos [...] então imagina que dificuldade com cada um no seu canto virtual (Hortênsia).

No remoto ficamos distanciados, sozinhos, uma dificuldade de colocar as questões, de olhar para essa nossa dificuldade de comunicação, que é um ponto frágil e precisa ser trabalhado, pois as pessoas ficaram distanciadas. Então é pensar nessas questões que trazem a dificuldade de comunicação, que é o nosso calcanhar de Aquiles” (Violeta).

“No virtual não se alcança determinados níveis do nosso campo de trabalho, a egrégora que vai se formando ali, as ideias que vão surgindo, pois os *insights* são mais fáceis de emergir no presencial. No online perde-se a expressão corporal, algo da verbalização não aparece. No presencial fica-se mais presente do que no online” (Lírio).

“Na pandemia foi um grande desafio nos articular entre tantas lives e reuniões, uma agenda que não fechava, era confusa e tínhamos de cumprir, uma reunião atrás da outra, uma quase concomitante à outra. Uma loucura. Era fundamental conseguir organizar uma agenda mais equilibrada, que pudéssemos suportar, então os desafios foram enormes” (Orquídea).

- 57 Segundo Schwartz (2021c), momentos de mudanças são muitas vezes bastante dolorosos na medida em que se buscará sempre uma forma de neutralizar as transformações no fazer técnico. Mas, segundo o autor, diante das mudanças é preciso estar à altura do que lhe é pedido, é preciso desenvolver inventividade, pois toda atividade vem atravessada por esses conflitos de poder e relações de força. É preciso um olhar em perspectiva e transversal daquilo que varia permanentemente. A partir da pandemia, o trabalho remoto, por exemplo, contribuiu para impulsionar mudanças que já eram desejadas por esses trabalhadores, ensejando a alteração de rotas prescritas num forte movimento dialético entre o local e o global. Mas, por outro lado, esse campo de controvérsias aponta para trabalhadores imersos num novo ambiente técnico, tendo de buscar uma relativa unicidade para lidar com todo tipo de problemas que não podiam ser previstos e que ao serem confrontados, precisaram implementar novas normas para gerir sua atividade.
- 58 Conforme já sinalizamos naquilo que nos alerta Schwartz (2021a), os trabalhadores precisaram se organizar para criar ECRP novas e, desse ponto de vista, compartilhar saberes novos, experimentar as dificuldades imprevistas. O grande desafio foi o pensar constante sobre qual caminho trilhar a partir não só do que já se havia desenvolvido naquela área, mas a partir também de um contexto que convocava a todos a um movimento em meio aos diferentes cenários, sempre incertos, onde precisaram buscar meios de se fortalecer cada vez mais.

6. Conclusão

- 59 Este estudo constatou uma reconfiguração da gestão da atividade desses trabalhadores que se fez necessária em função da pandemia. A dinâmica engendrada por eles, naquelas novas condições laborais, apontou para as complexidades vividas e para a formação de novas entidades coletivas relativamente pertinentes.
- 60 Os protagonistas compartilharam, nas suas histórias, os ajustes e criações realizados nas atividades para dar conta do trabalho naquele contexto, alinhados por diálogos, negociações e disposição para a ação.

- 61 Esse movimento de cooperação possibilitou que as renormatizações fossem se emoldurando por trabalhadores afetados e transformados por uma nova situação de trabalho, dada a existência de fatores que exigiam uma adaptação às circunstâncias impostas pela pandemia.
- 62 Conseguir desenvolver o trabalho na modalidade virtual foi resultante dessas renormatizações em resposta às mudanças que ocorreram na esfera da macrogestão, tais como: 1) adoção do teletrabalho para cumprir as medidas de isolamento social; 2) e a reestruturação dos processos de trabalho.
- 63 Observou-se uma vivência de constrangimento na atividade pela dificuldade de estabelecer limites entre público/privado e de não vivenciar a sensação de abstrair do trabalho no período de descanso. E, ainda, o constrangimento pelo excesso de reuniões, aumento da demanda e a insegurança para realizar as tarefas.
- 64 Por outro lado, a pandemia trouxe elementos novos que influenciaram na percepção de uma rede de coletivos em formação. Ao se conseguir estabelecer regras comuns no trabalho, algo do saber-fazer foi sendo compartilhado. Verificou-se, então, que houve um fortalecimento cooperativo que permitiu darem conta da atividade na forma de se encaminhar as coisas, mesmo com tantas adversidades.
- 65 Ressaltamos que esse estudo não buscou a comparação com outras experiências e realidades pesquisadas no setor público brasileiro acerca dos efeitos da pandemia sobre os coletivos de trabalho. Contudo, espera-se que possa contribuir com outras pesquisas nessa direção; e que as narrativas das experiências vivenciadas, e ampliadas por meio da construção de entidades coletivas relativamente pertinentes, possam contribuir para a compreensão e operacionalização dos conceitos da ergologia nas análises das situações de trabalho.
- 66 Por fim, como limitações ao estudo, destaca-se a necessidade de discutir com mais abrangência sobre a representatividade desse serviço para os usuários dessa organização, sugerindo-se estudos futuros para sanar essa insuficiência.
-

BIBLIOGRAFIA

Antloga, C. (2009). Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação de Brasília. [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade de Brasília.

Bendassolli, P., & Soboll, L. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. Bendassolli, & L. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 3-21). Atlas.

Bridi, M., Tropic, P., & Vasquez, B. (2024). Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 49, 1-10. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3>

Canguilhem, G. (2011). *O normal e o patológico* (7ª ed.). Forense Universitária.

- Efros, D. (2014). Trabalhar em equipe: de que equipe e de que trabalho falamos. *Psicologia em Revista*, 20(2), 418-426.
- El Kadri Filho, F., & Lucca, S. R. (2024). Fatores psicossociais e transtornos mentais comuns no teletrabalho do judiciário trabalhista na pandemia de Covid-19. *Saúde Debate*, 48(140), 1-18. <https://doi.org/10.1590/2358-289820241408895P>
- Ferreira, M. C. (2013). Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. *Edições Ler, Pensar, Agir*.
- Ferreira, M., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 245-254. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200013>
- Portelli, A. (1997). Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. *Projeto História: Revista Do Programa De Estudos Pós-Graduados De História*, 15, 13-49.
- Portelli, A., Janine Ribeiro, T., & Ribeiro Fenelon, R. (2012). História oral como gênero. *Projeto História: Revista Do Programa De Estudos Pós-Graduados De História*, 22, 9-36.
- Ribeiro, C., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192-207.
- Schwartz, Y. (1995). l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? In P. Cours-Salies (Coord.), *La liberté du travail* (pp. 99-149).
- Schwartz, Y. (2004). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito, & D. Alvarez. (Orgs.), *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp. 23-33). DP&A.
- Schwartz, Y. (2009). Produzir saberes entre aderência e desaderência. *Educação Unisinos*, 13(3), 264-273.
- Schwartz, Y. (2015). Diálogo 2: debate de normas, “mundo de valores” e engajamento transformador. In Y. Schwartz, & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia II: diálogos sobre a atividade humana* (pp. 55-149). Fabrefactum.
- Schwartz, Y. (2021a). A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In Y. Schwartz, & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana* (pp. 161-177). EdUFF.
- Schwartz, Y. (2021b). Técnicas e competências. In Y. Schwartz, & L. Durrive. (Orgs.), *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana* (pp. 95-112). EdUFF.
- Schwartz, Y. (2021c). A trama e a urdidura. In Y. Schwartz, & L. Durrive. (Orgs.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana* (pp. 113-119). EdUFF

RESUMOS

Os objetivos do presente estudo são destacar e analisar as mudanças na gestão do trabalho que ocorreram na atividade de trabalhadores de um órgão público federal, durante o período da pandemia de Covid-19. A perspectiva ergológica, com ênfase nas renormatizações e em seus efeitos nas Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP), foi utilizada para a melhor compreensão de situações narradas pelos trabalhadores. A metodologia adotada fundou-se na realização de entrevistas individuais inspiradas na história oral como gênero de discurso, focadas em fazer com que os trabalhadores contassem as suas experiências de trabalho. Como resultado,

observou-se microgestão na renormatização de protocolos, a partir de outros usos das prescrições, de forma a ampliar os serviços via teletrabalho, fato que demandou a formação de novas ECRP.

El objetivo del presente estudio es destacar y analizar cambios en la gestión del trabajo observados en las actividades de trabajadores de una organización pública federal durante la pandemia de COVID-19. La perspectiva ergológica fue usada para mejor comprender las situaciones descritas por los trabajadores, con énfasis tanto en las restandarizaciones como en sus efectos sobre las Entidades Colectivas Relativamente Pertinentes (ECRP). La metodología adoptada se basó en entrevistas individuales inspiradas en la historia oral como género discursivo, enfocadas en que los trabajadores compartieran sus experiencias laborales. Los resultados mostraron microgestión en la restandarización de protocolos basados en otros usos aplicados a las prescripciones para ampliar los servicios prestados durante el teletrabajo, lo que requirió la formación de nuevas ECRP.

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence et d'analyser les changements dans la gestion du travail observés dans les activités des travailleurs d'une organisation publique fédérale pendant la pandémie de COVID-19. La perspective ergologique a été utilisée pour mieux comprendre les situations décrites par les travailleurs, en mettant l'accent à la fois sur les renormatisations et sur leurs effets sur les Entités Collectives Relativement Pertinentes (ECRP). La méthodologie adoptée s'est basée sur des entretiens individuels inspirés de l'histoire orale comme genre discursif, centrés sur les travailleurs partageant leurs expériences de travail. Les résultats ont montré une microgestion dans la renormatisation des protocoles basés sur d'autres usages appliqués aux prescriptions pour étendre les services fournis pendant le télétravail, ce qui a nécessité la formation de nouveaux ECRP.

The aims of the present study are to highlight and analyze changes in work management observed in activities by workers of a federal public agency over the COVID-19 pandemic. The ergological perspective was used to better understand the situations described by workers, with an emphasis on both restandardizations and their effects on Relatively Pertinent Collective Entities (RPCE). The adopted methodology was based on individual interviews inspired by oral history as a discourse genre, focused on getting workers to share their work experiences. Results have shown micromanagement in restandardizing protocols based on other uses applied to prescriptions. It was done to broaden the services provided throughout telework, which required the formation of new RPCEs.

ÍNDICE

Mots-clés: pandémie, télétravail, ergologie, renormatisation

Palavras-chave: pandemia, teletrabalho, ergologia, renormatização

Keywords: pandemic, telework, ergology, restandardization

Palabras claves: pandemia, teletrabajo, ergología, restandarización

AUTORES

NAIR MONTEIRO DA SILVA

<https://orcid.org/0009-0007-6872-5891>, Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense. Rua Presidente Getúlio Vargas, 08, apto. 3, Olaria, Nova Friburgo-RJ.
nizamonteiro@gmail.com

HÉLDER PORDEUS MUNIZ

<https://orcid.org/0000-0001-8430-3647>, Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense. Avenida sete de setembro, 180, apto. 603, Icaraí, Niterói – RJ .
heldermuniz@uol.com.br