

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Trabalho de Conclusão de Curso

Débora Queiroz Nunes

**Teletrabalho: no fazer o processo à distância,  
como processar um agir coletivo?**  
considerações Clínicas do Trabalho

Porto Alegre - RS  
2018

2018

Débora Queiroz Nunes

**Teletrabalho: no fazer o processo à distância,  
como processar um agir coletivo?**  
considerações Clínicas do Trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Psicologia – Habilitação Psicóloga – do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, referentes às disciplinas de TCC-I e TCC-II, como requisito parcial à obtenção do grau.

**Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Spanier Amador**

Porto Alegre - RS

2018

Débora Queiroz Nunes

**Teletrabalho: no fazer o processo à distância,  
como processar um agir coletivo?**  
considerações Clínicas do Trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Psicologia – Habilitação Psicóloga - do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, referentes às disciplinas de TCC-I e TCC-II, como requisito parcial à obtenção do grau.

Aprovada em 18 de janeiro de 2018.

---

Profa. Dra. Fernanda Spanier Amador  
(Orientadora)

---

Mestre Cibele Vargas Machado Moro  
(Comentadora)

## AGRADECIMENTOS

À extraordinária orientadora Fernanda Spanier Amador, por ter me acolhido nesse percurso de escrita, por ter estado ao meu lado em muitos momentos do processo de tornar-se psicóloga, pelo rigor com que se ocupou de meus escritos e de mim, em quem, com ternura e afeto, insistiu em acreditar.

À Cibele, que, em momento especialíssimo de sua vida, aceitou contribuir com esse trabalho.

(Às)Aos trabalhadoras(es) que nos encontros contribuíram com sua experiência, possibilitando essa produção.

Ao Dr. Fábio Bento Alves e sua equipe que acreditaram nesse trabalho. À equipe da Coordenadoria de Gestão de<sup>1</sup> Pessoas - CGP, especialmente às minhas maravilhosas amigas-parceiras no trabalho: Carina, Itame, Edinéia e Marli. Ao Roberto e, ao melhor chefe, Eduardo.

Ao amigo Alexandre, que acolheu a ideia de fazer, em plena virada de ano, a arte que ilustra esse escrito.

Às(Aos) amigas(os) incríveis que a psicologia me proporcionou: Haline, Aline, Silvana, Leonardo, Ana Paula, Julia, Fernanda, Camila, Gabriela, Simiana, Mara, Sofia, Letícia, Luiza Nascimento, Luiza Comerlato, Robson, Cristina, Jéssica, e aos formandos de 2017/2 pela companhia no caminhar e por terem compartilhado a angústia e alegria do que é o processo de formação.

Ao corpo docente do Instituto de Psicologia da UFRGS, especialmente às professoras do departamento de Psicologia Social e Institucional, por me ensinar sobre a afirmação ético-política de uma psicologia outra.

---

<sup>1</sup> Se pudéssemos mudar facilmente essa nomeação ela seria: Coordenadoria de Gestão com Pessoas, ou, melhor ainda, lugar de promoção de cuidado com afeto.

Às mulheres do Coletivo de Análise Institucional, que me inspiraram, incentivaram e acolheram nos momentos difíceis. Agradeço, especialmente, por oportunizarem a experiência comum, nesse encontro-acontecimento.

Às(aos) amigas(os) que há muitos anos com alegria e afeto sempre estiveram comigo: Débora, Suzana, Vanessa, Luís Felipe e Dudu.

Especialmente agradeço com carinho à Letícia, que como amiga nas horas boas e ruins, sempre que precisei estive ao meu lado. Ela, com muita generosidade, me auxiliou na revisão desse escrito.

À Sabrina, Gisele, Ítala, Mônica, Clenia, Danilo e Régis, que fizeram meus dias mais fantásticos a cada encontro potente que a amizade nos dá.

Aos meus pais, Marlene e Juarez, com muito amor, ternura e agradecimento, e aos meus irmãos maravilhosos: Diego, Cristiano, Giovani e Leonardo, por terem me ensinado o que é amar.

Ao meu amor Vinícius, com quem, durante os últimos treze anos, tenho a alegria de compor o nós. À quem, por mais que eu tente descrever com palavras, jamais conseguirei expressar a magnitude do que é ter a vida ao seu lado.



O esforço para desenvolver o poder de agir  
é inseparável de um esforço para elevar, ao grau  
mais elevado, o poder de ser afetado.

Baruch Spinoza

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso aborda o tema do teletrabalho sob o prisma dos estudos que analisam as conexões trabalho, subjetividade e saúde e objetiva contribuir com o processo de acompanhamento dessa modalidade de trabalhar, em implantação no Ministério Público Federal (MPF). Parte-se de nossa experiência de trabalhado no MPF, bem como, da experiência do teletrabalho enunciada em entrevistas realizadas com trabalhadores em situação de teletrabalho. Pensando o teletrabalho pela Clínica da Atividade, toma-se os processos de afecções que a experiência do trabalhar remotamente implica, pensando-a através da noção de trabalho enquanto atividade. São abordados aspectos relativos à construção de estratégias na busca de recursos para agir no fazer à distância, à ênfase dada à prova do trabalho feito, colocada pela meta de teletrabalho, à autocobrança dos teletrabalhadores e das teletrabalhadoras e, por fim, ao gênero profissional do teletrabalho. Argumenta-se pela possibilidade de produção de saúde pela expansão do poder de agir dos próprios trabalhadores e dos coletivos de trabalho no fazer o processo remotamente, apostando na criação, com os teletrabalhadores e as teletrabalhadoras, de dispositivos aos quais esses e essas possam lançar mão no sentido de cuidar do ofício.

Palavras-chave: Trabalho. Subjetividade. Saúde. Clínicas do Trabalho. Teletrabalho.

## SUMÁRIO

<b>1. Experiência... um caminho entre formação e trabalho: marcas que escrevem _____</b>	<b>8</b>
<b>2. Condições de emergência do teletrabalho: novos arranjos do capitalismo, flexibilização e processos de individualização _____</b>	<b>14</b>
<b>3. Especificidades do trabalho no MPF e implantação do teletrabalho _____</b>	<b>17</b>
<b>4. Modos de trabalhar, modos de subjetivar: questões clínicas do trabalho no enlace entre saúde e poder de agir via coletivo de trabalho _____</b>	<b>23</b>
<b>5. Um exercício clínico a partir da Clínica da Atividade: conversas acerca da experiência do teletrabalho _____</b>	<b>32</b>
<b>6. Considerações finais _____</b>	<b>42</b>
<b>7. Referências _____</b>	<b>44</b>





CTH1

## SEÇÃO 1

---

**Experiência... um caminho entre formação e trabalho:**  
*marcas que escrevem*

O presente Trabalho de Conclusão de Curso - TCC - emerge da experiência pela qual transversalizam duas dimensões: a formação em psicologia e a atuação como servidora da área de pessoal no Ministério Público Federal (MPF)<sup>2</sup>. A concepção de experiência com a qual operamos parte de Larrosa (2002), que toma como experiência aquilo que “nos passa”, nos toca, nos acontece, e ao nos passar nos (trans)forma. Nós, como sujeitos da experiência, nos faríamos como um território de passagem, algo como uma superfície sensível, onde o que acontece produz afetos, inscrevendo marcas, deixando vestígios e efeitos.

Nessa experiência de estudante de psicologia/trabalhadora, os encontros e afetos com as abordagens Clínicas do Trabalho e com o acompanhamento de servidores(as) que iniciavam o teletrabalho, ensejaram a vontade de pensar sobre os modos de organização do trabalho no contemporâneo e as questões clínicas do trabalho a eles(as) relacionadas. Por teletrabalho, compreendemos o trabalho remoto – à distância –, realizado em local diverso da sede do MPF, possibilitado pelo processo eletrônico e por meio dos recursos de tecnologias de informação e comunicação.

Esse modo de trabalhar é novidade no MPF e tema relevante na atualidade, em virtude de ser uma modalidade de trabalho cada vez mais utilizada e possibilitada pelo avanço tecnológico dos sistemas computacionais. Sua relevância decorre, especialmente, dos desafios colocados aos modos de gestão do trabalho, bem como dos efeitos que provoca naqueles que dele se utilizam, uma vez que os complexifica, trazendo novos elementos no que se refere à experiência do trabalho e à promoção de saúde ela relacionada.

Nesse TCC estão em questão os efeitos do ponto de vista da subjetividade, dos modos de pensar, sentir e agir que são acionados para realizar a microgestão dos processos de trabalho. Essa microgestão envolve um processo de criação de normas para

---

<sup>2</sup> O MPF compõe o Ministério Público da União - MPU, juntamente com o Ministério Público do Trabalho - MPT, o Ministério Público Militar - MPM e o Ministério Público do Distrito Federal e Território - MPDFT. Cada ramo do MPU, na respectiva área de atuação, defende os interesses da sociedade e zela pelo respeito à lei, atuando junto às respectivas áreas da Justiça. Trabalho especificamente na área de Gestão de Pessoas da Regional do MPF na 4ª Região, também chamada Procuradoria Regional da República na 4ª Região - PRR4ª Região. Essa é o MPF exercendo sua função junto à segunda instância da Justiça Federal, o TRF4.

trabalhar, normas essas produzidas diante das infidelidades do meio<sup>3</sup> às quais o(a) trabalhador(a) faz frente. Entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado há uma distância<sup>4</sup>, acarretando um processo normativo relativo à própria criação/produção, que tramita envolvido em normas sociais. A possibilidade de expandir o poder de agir<sup>5</sup> pela atividade no trabalho ao invés de meramente cumprir tarefas, é componente essencial da promoção de saúde<sup>6</sup> pelo trabalho para a Clínica da Atividade<sup>7</sup>, como trataremos a seguir.

O conceito de Atividade implica mais do que fazer coisas. Entrar em Atividade envolve uma composição de forças que não estão somente no sujeito, tampouco no grupo com o qual trabalha. É na Atividade que os homens imprimem sentidos ao mundo e apropriam-se dos modos de fazer e dos significados expressos nas relações sociais nas quais desenvolvem seu trabalho.

Partimos da ideia de que os processos de produção de subjetividade implicam modos de estar no mundo, sentir, pensar e agir, que, engendrados aos regimes de verdade, situados em cada momento histórico, se produzem pelo trabalho. E ainda, por operarmos com o conceito de Atividade, entendemos que a subjetividade é pensada como sendo produzida no enfrentamento do real do trabalho, de dimensões do trabalho que nos forcem a pensar. A possibilidade de que o trabalho possa vir a ser realizado mediante amplificação do poder de agir (que passa pelo exercício do trabalho como Atividade) é condição de promoção de saúde e prevenção de adoecimentos. Assim, quanto mais margem à Atividade, em detrimento do estrito limite do trabalho enquanto tarefa, melhor para a saúde.

Lançamo-nos à tentativa de produzir desvio em relação às abordagens que se aproximam do tema ressaltando suas vantagens e desvantagens, que em alguma

---

<sup>3</sup> O enfrentamento das infidelidades do meio faz parte de qualquer atividade humana, e é o que nos difere das máquinas, pois, contrariamente a essas, o organismo tem como diferencial, e condição de sua existência, a capacidade de fazer frente às elas (CANGUILHEM, 2003 p. 188, apud SAFATLE, 2011, p. 25).

<sup>4</sup> O real do trabalho, como o que escapa da prescrição, o que o(a) trabalhador(a) faz para lidar com a impossibilidade de realizar o trabalho como demandado de antemão, fazendo com que o efetivo de maneira diversa do previsto, é o que convoca o(a) trabalhador(a) a entrar em Atividade.

<sup>5</sup> O poder de agir conecta força de agir e força de existir, sendo potência de vir a fazer, e ampliar a ação (CLOT, 2006).

<sup>6</sup> Nos dedicaremos ao conceito de saúde mais à frente.

<sup>7</sup> Clínica da Atividade é a nomeação dada por Yves Clot, ao método de análise e compreensão do trabalho desenvolvido por ele e sua equipe, no Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), em Paris.

medida, podem vir a ser lidas num registro moral<sup>8</sup>, pensando o teletrabalho pela Clínica da Atividade, tomamos os processos de afecções que o trabalho como experiência coloca, logo, o que está em questão é a dimensão ética e poética que o trabalho implica:

Clot, investindo o conceito de atividade com a ideia de conatus em Spinoza, sustenta-o no esforço de preservação no ser que vincula o dinamismo da vida à inteligência, à produtividade do ato e à realização de si. O poder de agir está, dessa forma, conectado ao poder de existir, estando o conatus ligado a um esforço de preservação no próprio ser. (CLOT, 1985, apud AMADOR, 2014).

A realidade do trabalho, tanto na esfera pública quanto privada, tem sido impactada pelas lógicas de eficácia, eficiência e flexibilização das relações de trabalho. Essas, como repercussões do ideário neoliberal e seus princípios de mercado, compõem a fundamentação do produtivismo, de forma a perpassar de forma importante a realidade do trabalho, pois o aumento da produção é central e sempre recolocado.

O aumento da produtividade<sup>9</sup> compõe o rol de justificativas para a implementação do teletrabalho, quando uma jornada de determinado número de horas, num mesmo espaço compartilhado com pares e chefias, é trocada por uma meta a ser atingida individualmente em qualquer lugar de escolha do(a) trabalhador(a).

O teletrabalho, recebido com entusiasmo por trabalhadores(as) e gestores(as), ao nosso olhar, traz consigo desafios no que se refere à saúde das pessoas, uma vez que, dentre os muitos efeitos que decorrem desse modo de trabalhar, pode estar o aumento da individualização no trabalho, bem como de novas e peculiares possibilidades de expansão do poder de agir de trabalhadores e trabalhadoras. Para a análise dos processos de individualização no trabalho, consideramos como uma de suas possíveis expressões as situações nas quais os(as) trabalhadores(as) cada vez menos discutem e/ou analisam coletivamente os elementos envolvidos no processo de trabalho. Ou, ainda, quando se

---

<sup>8</sup> Algumas produções da área de administração e gestão trazem essas abordagens no sentido de promoção da ideia de que o teletrabalho é possível e sobre as melhores formas de realizá-lo, essas são maioria (COSTA, 2003). Nos últimos anos, temos maior diversidade de abordagens interessadas em elucidar no funcionamento e consequências de diversos aspectos envolvidos no teletrabalho (ROSENFELD & ALVES, 2011b). Há, ainda, perspectivas que o encaram como nova maneira de dominação da força de trabalho (ALVES, 2011; ANTUNES & BRAGA, 2009; ANTUNES, 2009).

<sup>9</sup> Um dos parâmetros avaliativos do trabalho realizado pelos órgãos da Justiça mais divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça no Brasil são os dados sobre produtividade desses. A mensuração do trabalho nesses órgãos é utilizada como indicador dos resultados dos serviços prestados à sociedade que os custeia. A chamada morosidade dos órgãos da Justiça no Brasil é o mote para que, ao longo das últimas décadas, esses indicadores sejam cada vez mais cobrados e divulgados. Tal contexto traz à tona ampla e complexa discussão - o que de fato seriam indicadores do bom funcionamento da Justiça no Brasil? - que escapa do escopo e proposta desse TCC.

fraciona os processos de trabalho e se reduzem os momentos de parada para pensar sobre eles.

Trabalhar em casa ou em qualquer lugar envolve um novo cenário, novo espaço-tempo em relação ao trabalho, à organização do trabalho, em relação às pessoas com as quais se compartilha o trabalhar. Essa mudança nos faz pensar sobre as questões clínicas que o teletrabalho traz à tona na interface saúde, trabalho e subjetivação. O que muda nas relações de trabalho e em relação ao enfrentamento das questões que o trabalho coloca aos(as) trabalhadores(as)? A quantificação do trabalho, que já ocorre presencialmente, passa a ter um esquadramento diferente, que se materializa na meta a ser cumprida no período do teletrabalho. Então, como fica a avaliação do trabalho realizado por parte do(a) trabalhador(a) nesse novo enquadre de aferição do trabalho realizado? Como se dão os processos de arbitragem coletiva relativas ao processo de trabalho em situação de trabalho à distância?

A questão central que transversaliza esse trabalho-escrita-de-experiência é como fica para nós, trabalhadores da Justiça, a experiência do trabalho diante das transformações dos processos de trabalho e suas acelerações no contemporâneo.

A dimensão do coletivo na experiência do trabalho é chave para a promoção de saúde no e pelo trabalho enquanto Atividade, conforme já mencionamos. Falamos, aqui, do coletivo tal como pensado por Yves Clot. Nessa perspectiva, o trabalho feito coletivamente vai além do conjunto de pessoas com quem se trabalha diretamente, uma vez que contempla uma história e regras construídas. Essas, com função primordial na manutenção e no desenvolvimento de um ofício<sup>10</sup>, são condição para que alguém consiga realizar bem seu trabalho e aperfeiçoar seu estilo pessoal por meio coletivo.

Como desenvolvemos ao longo dessa escrita, Clot propõe uma Clínica do Trabalho que toma o cuidado do ofício como operador de saúde, tendo como inspiração a proposição da saúde de Canguilhem<sup>11</sup>. O autor apresenta o ofício como recurso para o

---

<sup>10</sup> Ofício para Yves Clot (2010) refere-se ao trabalho cultivado pela experiência do mesmo enquanto atividade, envolve geração de patrimônio coletivo, bem como sua permanente estilização.

<sup>11</sup> “*uma vida sã, uma vida confiante na sua existência, nos seus valores, é uma vida em flexão, uma vida flexível (...)*” (Canguilhem, 2003 p. 188, apud Safatle, 2011, p. 24). Saúde para Georges Canguilhem está ligada à possibilidade de criação de meios que potencializem a vida, pois um organismo completamente adaptado e fixo é doente por não ter uma margem que lhe permita suportar as mudanças e infidelidades do meio. Essa concepção de saúde está para além da ausência de doença.

(des)envolvimento, formação, transformação do humano que trabalha, de forma que o processo de saúde-sofrimento-doença diz respeito, por sua vez, à normatização e renormatização do próprio meio de vida no trabalho.

Como estudante de psicologia, ao me sentir convocada a pensar sobre o tema e diante da escassez<sup>12</sup> de análises, que coloquem em cena a especificidade do teletrabalho em seus efeitos nos planos da subjetividade e da saúde, o desejo de produzir algo nesse sentido fez-se território de passagem para essa escrita.

Assim, o propósito deste percurso é contribuir para as discussões e acompanhamento dessa modalidade de trabalhar nos órgãos da Justiça<sup>13</sup>, especialmente no Ministério Público Federal, de forma que a analítica produzida venha a cooperar com algo a ser construído com os(as) trabalhadores(as)<sup>14</sup>, ampliando as já existente estratégias de cuidado no referido órgão. Entendemos que o acompanhamento dos(as)/com(as) trabalhadores(as) e equipes tem o potencial de reforçar/ativar espaços-tempos que possibilitem o cuidado do ofício.

Este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado da seguinte forma: de início, apresentamos abordagem acerca das condições de emergência do teletrabalho na atualidade; na sequência, fazemos uma breve apresentação sobre as especificidades do trabalho no MPF e da implantação do teletrabalho. A seguir, apresentamos o que entendemos como emergência de questões clínicas do trabalho, via modos de trabalhar e modos de subjetivar. Dedicamos, ainda, uma seção que irá se ocupar da concepção de saúde que enlaça poder de agir do trabalhador e saúde via coletivo de trabalho. Finalmente, apresentamos tópicos que, nas conversas com teletrabalhadores(as), utilizando recursos da Clínica da Atividade, ajudam a pensar a experiência do teletrabalho com vistas a cuidar do ofício.

---

<sup>12</sup> Alguns autores discorrem sobre o tema pela produção de subjetividade e saber/poder na construção dela, pelo engajamento subjetivo envolvido (COSTA, 2003; COSTA, 2007; ALVES, 2011).

<sup>13</sup> O teletrabalho é novidade na Justiça Federal, regulamentado há um ano pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº. 227/2016, sendo adotado por três dos cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs) brasileiros. O TRF da 4ª Região foi o primeiro tribunal a apostar na modalidade, ainda em 2013, e é hoje o que possui a experiência mais consolidada. No MPF, em 2015 essa modalidade foi implementada a título de experiência piloto, e teve sua regulamentação definitiva em abril de 2017.

<sup>14</sup> O acompanhamento dos trabalhadores e equipes no MPF, previsto na portaria que regulamenta o teletrabalho nesse órgão, tema que retomaremos adiante.



SEÇÃO 2

---

**Condições de emergência do teletrabalho: *novos arranjos do capitalismo, flexibilização e processos de individualização***

O trabalho no contemporâneo tem sido amplamente discutido no campo teórico, dadas as transformações que sofrem a organização e os modos de trabalhar nas últimas décadas. A reestruturação produtiva marcou a passagem do modelo de acumulação taylorista-fordista para o de acumulação flexível do capital, expressão cunhada por David Harvey para designar o atual estágio capitalista, assim denominado por se diferenciar da rigidez do fordismo apoiando-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.

Simultaneamente à reestruturação produtiva, se estabelece novo paradigma tecnológico, característico da era da informação, que traz novas maneiras de trabalhar permitidas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). São tais tecnologias que hoje possibilitam o teletrabalho em análise. Esse permite ao(à) trabalhador(a) não ter de se deslocar até à sede de seu emprego, podendo trabalhar remotamente, em casa ou em qualquer lugar com uso das tecnologias computacionais.

Nas empresas privadas, o trabalho remoto se encontra entre as medidas/possibilidades para flexibilização dos processos de trabalho. Flexibilização essa, que surge no bojo das transformações que o ideário neoliberal tem colocado para a realidade do trabalho nas últimas décadas. A partir da década de 70, observamos mundialmente a implantação de uma agenda político-econômica de Estado mínimo, que objetivando garantir a lógica do mercado, acentua a aceleração dos processos do trabalho e a busca por aumento de produtividade. Grandes empresas do setor privado passaram a se instalar em países com maior oferta de mão-de-obra, de forma a pagar menores salários, conseqüentemente o desemprego aumentou mundialmente, criando um clima de insegurança para os(as) trabalhadores(as) assalariados(as).

Como efeito desses novos arranjos do trabalho, sob essa perspectiva mercadológica, o trabalhador tem sua vida e seu trabalho capitalizados em um imperativo do indivíduo empreendedor de si, com habilidades e competências a adquirir na gestão de sua carreira. Esse, descrito por Foucault, 2008, p. 311, *Homo Oeconomicus* consiste “[n]um empresário de si mesmo, sendo ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda”.



Nesse contexto, a busca por flexibilização das leis trabalhistas ocorre associada à flexibilidade do tempo no trabalho, que acontece de duas formas: por um lado promovida pelo maior envolvimento do(a) trabalhador(a) com seu trabalho (pensando o trabalho em horários fora da jornada e/ou estando disponível via telefone, e-mail), por outro, mediante flexibilização da própria jornada trabalho. Essa oferecida pelos empregadores e demanda pelos empregados na promessa daqueles, e na expectativa desses de maior liberdade para realização do trabalho.

No Brasil, em 2017, com a roupagem de “modernização” o governo e o Congresso aprovaram a chamada “Reforma Trabalhista”, que na verdade compõe conjunto de medidas que retiram direitos trabalhistas conquistados ao longo de décadas. Como exemplos de tais medidas, temos a autorização para contratações via jornada intermitente no setor privado (com pagamento por hora trabalhada), além da possibilidade de se efetuar (sem a mediação dos sindicatos) demissões em massa.

Nessa realidade, os processos de individualização no trabalho se intensificam, seja pela maior competição, seja pela menor oferta de emprego, seja pelo enfraquecimento dos dispositivos coletivos (como os sindicatos de trabalhadores(as)), seja, ainda, pela menor frequência em que os trabalhadores(as) compartilham as questões do trabalho.

A individualização e seus efeitos têm sido apontados, por teóricos que pensam as conexões entre saúde e trabalho, como fontes importantes de mal-estar do trabalho contemporâneo. Esse, associado à fragilização dos dispositivos coletivos, tem como suas expressões: “*patologias da solidão e da indeterminação no trabalho; maus tratos e violência; patologias da sobrecarga e da atividade; e por fim, depressões, suicídios e tentativas de suicídio*” (BENDASSOLI e SOBOLL, 2011, p. 8).



SEÇÃO 3

---

**Especificidades do trabalho no MPF e implantação do teletrabalho**

Assumindo cada vez mais caráter de imaterialidade, o trabalho nos modos de produção contemporâneos baseia-se, principalmente, na produção de conhecimentos e num trabalho vivo, convertendo-se em fazeres cada vez mais intelectualizados e comunicativos. Trabalho que envolve o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicacionais inerentes ao trabalhador. Esse tipo de trabalho, conceituado por Lazzarato & Negri (2001) como imaterial, passa a ter contornos mais fluidos em relação ao tempo em que se dedica a ele, além de liberação em relação aos parâmetros rígidos e padronizados dos modelos de produção taylorista e fordista.

Tal conceituação é importante para pensar o trabalho realizado pelos servidores do MPF, haja vista que são as habilidades intelectuais, criativas e comunicacionais que são investidas em sua execução de maneira que a mobilização subjetiva dos(as) trabalhadores(as) é central para esse fazer. São os membros e suas assessorias, os(as) servidores(as), que materializam os posicionamentos do MPF<sup>15</sup> no processo, por meio de documentos (peças processuais) elaborados por eles(as). Logo, nesse órgão da Justiça, o trabalho decorre da mobilização intelectual, criativa, afetiva e comunicacional das pessoas que o compõem.

Além de o trabalho realizado pelos(as) servidores(as) do MPF se enquadrar muito bem no conceito de trabalho imaterial, o contexto do teletrabalho – com a consequente flexibilidade em relação ao tempo dedicado a ele – acentua seu caráter de imaterialidade, já que no trabalho imaterial *“é mais difícil distinguir o tempo de trabalho do tempo de produção ou do tempo livre. Encontramo-nos em tempo de vida global, na qual é impossível distinguir entre o tempo produtivo e o tempo de lazer”* (LAZZARATO & NEGRI, 2001, p. 30).

No Ministério Público Federal, em 2015, em Brasília, surge a primeira regulamentação do trabalho remoto como experiência-piloto. Desde então, em nossa unidade, pudemos escutar os primeiros discursos de gestores(as) e trabalhadores(as) da

---

<sup>15</sup> A Constituição de 1988 definiu o Ministério Público como instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Cumprindo esse propósito o MPF, como *custus legis* (fiscal da lei), insere no rito processual posicionamento que busca assegurar o cumprimento das leis, o respeito à Constituição Federal, de forma a garantir os direitos individuais e coletivos e a preservação do patrimônio público. Sua atuação ocorre de forma independente, podendo opinar e agir não vinculado aos interesses de nenhuma das partes.

PRR4<sup>a</sup> Região acerca da possibilidade de trabalhar remotamente, bem como das justificativas<sup>16</sup> para sua implementação.

No discurso dos(as) gestores(as), dentre um dos principais objetivos para a implementação do teletrabalho constava a possibilidade de redução de custos para a instituição, associada aos esperados ganhos de produtividade. Pudemos observar, também, o cuidado dos gestores para com as pessoas, com a exigência de que ocorresse o acompanhamento dos(as) teletrabalhadores(as) nessa nova forma de trabalhar. Esse cuidado suscitou a criação de uma comissão para acompanhar os(as) trabalhadores(as) e o processo de implementação<sup>17</sup>.

De forma unânime, os(as) trabalhadores(as) referiram a possibilidade de conciliar rotina de trabalho com outras demandas pessoais e o aumento na qualidade de vida como principais motivações para o solicitar o teletrabalho.

Somado a isso, nas discussões prévias à implementação, a Auditoria Interna do MPF exigiu o estabelecimento de metas quantificáveis para essa modalidade de trabalho, por período de realização dele, de forma que, estar em teletrabalho, significaria trocar uma jornada diária em horas por uma meta quantificável do trabalho realizado.

Uma primeira dificuldade colocou-se tendo em vista necessidade de mensuração do trabalho intelectual, que possui diferentes complexidades a cada processo. Tal aferição

---

<sup>16</sup> Dentre as justificativas constantes nos documentos da experiência-piloto e de regulamentação do teletrabalho, Portaria PGR/MPU n.º 39, de 28 de abril de 2017, constam:

- I – aumentar a produtividade dos servidores;
- II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;
- III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;
- IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no âmbito do MPU;
- V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;
- VI – aumentar a qualidade de vida dos servidores;
- VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;
- IX – respeitar a diversidade dos servidores;
- X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implementação de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

<sup>17</sup> Essa experiência-piloto na PRR4<sup>a</sup> Região iniciou em março de 2017. Um mês antes de seu início, as equipes da gestão de pessoas e do gabinete médico foram chamadas a compor o acompanhamento dos(as) trabalhadores, no entanto, não existia no órgão nenhuma diretriz sobre como fazer com os trabalhadores esse acompanhamento, de forma que, nos sentimos incumbidos em buscar referências, propostas e experiências similares que pudessem nos auxiliar nessa prática.

do trabalho, de forma diária ou semanal, não era realizada. A mensuração do trabalho realizado presencialmente pelas equipes no MPF é efetuando mensalmente, quando cada gabinete tinha/tem sua produção compilada por servidora do Setor de Estatística.

Como ponto de partida, pensando que quem pode melhor dizer do seu trabalho são os(as) trabalhadores(as), solicitamos a eles(as) que propusessem os parâmetros para o teletrabalho, de forma que, para a implementação do teletrabalho em nossa unidade, o estabelecimento dos parâmetros/metapas para o teletrabalho fosse elaborado pelos(as) trabalhadores(as) interessados(as) em teletrabalhar durante a experiência piloto. A partir de discussões entre eles(as), em alguns encontros, construíram e propuseram parâmetros temporais para a confecção de cada tipo de peça processual.<sup>18</sup>

A Portaria que regulamentou o teletrabalho no MPU, indo ao encontro de reflexões que buscam produzir estratégias de atenção à Saúde do Trabalhador, trouxe a previsão de acompanhamento dos(as) gestores(as) e servidores(as) envolvidos com o regime de teletrabalho. Tal acompanhamento é responsabilidade das equipes das áreas de Gestão de Pessoas, Saúde e Educação de todo MPU<sup>19</sup>, e possui o objetivo de atenção à saúde. Logo, pensar sobre estratégias de cuidado nesse contexto colocou-se para nós como uma necessidade premente.

Afinal, como acompanhar esses trabalhadores(as)? Como assumir nesse contexto uma postura de cuidar do ofício? Como pensar a experiência do teletrabalho pautado, com destaque, pela meta a ser atingida em relação à dimensão processual da atividade que envolve inúmeros riscos de desvio a própria meta (lugar por excelência do trabalho)? Como o(a) trabalhador(a) com a meta, em teletrabalho, o experimenta desde o ponto de vista da Atividade?

---

<sup>18</sup> Esse trabalho gerou uma tabela, que consta no Anexo 2.

<sup>19</sup> “As áreas de gestão de pessoas, saúde, educação e desenvolvimento profissional acompanharão periodicamente os teletrabalhadores, a fim de verificar as condições de trabalho e saúde.” (Portaria nº 110, de 11 de novembro de 2015, Art. 16.) e “O acompanhamento e a capacitação de gestores e servidores envolvidos com o regime de teletrabalho, observando-se o mínimo de:

I – 1 (uma) entrevista individual, no primeiro ano de realização do teletrabalho;

II – 1 (uma) oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores;

III – acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário.” (Portaria PGR/MPU n.º 39, de 28 de abril de 2017, Art. 11.).

Essas são questões que nos ocorreram à medida que a experiência do teletrabalho e o seu acompanhar aconteciam ao longo de 2017. Os discursos produzidos, nesse percurso, escutados no acompanhamento desses(as) trabalhadores(as), são fontes da composição com esses, que fez emergir o presente trabalho de conclusão de curso.

Mesmo antes da implementação do teletrabalho, nós, servidores da CGP,<sup>20</sup> acompanhamos com alguma inquietação o isolamento que as equipes, em cada gabinete, têm umas em relações às outras. Ao nosso olhar, essa separação repercute sobre a dificuldade em promover espaços compartilhados para pensar o trabalho.

Observamos, nos últimos cinco anos, tempo em que a autora trabalha no setor de pessoal, que quaisquer ações e/ou encontros ofertados para além de “fazer a minuta da peça processual<sup>21</sup>” são pouco valorizados, tomados como trabalhos supérfluos, logo, não importantes.

Se por um lado, tal situação nos parece efeito da posição de algumas chefias (que não veem com bons olhos a participação dos(as) trabalhadores(as)), por outro, escutamos relatos de servidores(as) que poderiam participar de ações outras, e não o fazem por existir uma cultura de não valorização de ações para a além do trabalho jurídico - o fazer de documento a ser juntado ao processo. Alguns discursos, nesse sentido, são “*se eu sair, os processos não param de chegar, os prazos não mudam, logo terei que ficar mais tempo para acabar o trabalho*”, ou “*alguém tem que estar lá para atender o telefone, caso toque*”, ou ainda “*quando o chefe está na procuradoria, fico com vergonha de sair*”.

Outro analisador dessa situação emerge durante as entrevistas que realizamos para esse TCC, quando, ao final de uma das conversas, é dito: “*vou subir rápido, preciso trabalhar no processo<sup>22</sup>*”. Em seguida, numa movimentação do sentido do falado, referiu “*bah é como se enquanto eu estiver falando contigo não estou trabalhando*”.

---

<sup>20</sup> Coordenadoria de Gestão de Pessoas, setor no qual a autora trabalha na PRR4ª Região.,

<sup>21</sup> O documento a ser juntado no processo judicial, elaborado em parceria entre a equipe de assessoramento do(a) procurador(a) regional da República e ele(a), que informa o posicionamento do MPF no processo. Esses documentos podem ser Pareceres, Recursos, Denúncias, dentre outros.

<sup>22</sup> Está falando sobre a elaboração das minutas/documentos que são o posicionamento do MPF nos processos judiciais.

As equipes de trabalho da PRR4ª Região são compostas por cinco pessoas em cada gabinete. Chefiado pelo(a) procurador(a) regional da República<sup>23</sup>, há dois servidores (um assessor e um secretário), além de dois estagiários. Essa estrutura, cada procurador(a) da República com sua equipe e sala, foi pensada para facilitar a concentração para o trabalho, além de auxiliar sua produção, pois as nuances dadas aos documentos elaborados seguem o posicionamento e modelo de atuação do membro do MPF, o(a) procurador(a) Regional, que assina as peças processuais elaboradas por sua assessoria.

Do total de quarenta e quatro equipes, oito delas na PRR4ª Região se voluntariaram a experimentar suas tarefas em teletrabalho na experiência-piloto (março e abril de 2017). Logo, em março os primeiros servidores(as) iniciaram suas atividades em teletrabalho. Em maio outros gabinetes aderiram a ele.

A periodicidade do trabalho remoto para cada trabalhador(a) ficou em um ou dois dias na semana. A maioria dos trabalhadores e trabalhadoras optou por dois dias de teletrabalho. A orientação para que o teletrabalho não ocorresse todos os dias da semana, e sim de forma parcial, partiu da chefia da PRR4ª Região. A justificativa, para tanto, foi garantir o acompanhamento dos(as) trabalhadores(as) e suas equipes, o que demonstrou zelo por parte da administração para com o trabalho e trabalhadores.

---

<sup>23</sup> Cada procurador(a) regional da República possui a equipe informada na PRR4ª Região, sendo essa formada por quarenta e quatro procuradores(as), membros do MPF. Formalmente os gabinetes são chamados de escritórios, tendo em vista que esses são a menor unidade de atuação funcional de procurador regional da República titular, conforme Resolução PRR4 N° 1, de 26 de abril de 2010.

SEÇÃO 4

---

**Modos de trabalhar, modos de subjetivar:  
questões clínicas do trabalho no enlace entre saúde e  
poder de agir via coletivo de trabalho**

Enter

Backspace



A conexão entre modos de trabalhar e modos de subjetivar é matéria-prima de uma determinada perspectiva de investigação e práticas em psicologia que é informada pela leitura da Psicologia Social e da Saúde Coletiva: a Saúde do Trabalhador<sup>24</sup>. Pensar a subjetividade, nas suas conexões com o trabalho, implica compreender os processos através dos quais as experiências do trabalho conformam novas formas de o(a) trabalhador(a) se produzir e se situar diante dos novos modos de trabalhar. Essa forma de compreensão compõe um campo de conhecimento que tem por fundamento uma perspectiva epistemológica que rompe com as dicotomias indivíduo-coletivo e objetivo-subjetivo, interior-exterior.

Conforme define Losicer (1996, p.69), não existe uma ruptura entre sujeito psíquico (sujeito da história individual e do desejo inconsciente) e sujeito social (sujeito da história e de suas transformações). Assim como (NARDI, 2006, p. 23), é a partir desta perspectiva que nos propomos compreender a relação dos sujeitos com seu trabalho no contexto das transformações contemporâneas.

A subjetividade é pensada como um conceito operativo, uma categoria analítica que permite a compreensão da dinâmica e da estrutura social a partir da indissociabilidade do individual e do coletivo. Tal palavra remete para aquilo que é próprio ao sujeito. Etimologicamente, sujeito origina-se do latim *subjectum* e do grego *hypostasis/hypokeimeno* (MEISSNER, 1999). Ambas as origens remetem para algo substantivo que dá suporte aos aspectos observáveis da existência, ou seja, referem-se àquilo que está por trás das aparências fenomenológicas e que caracteriza o ser humano.

Os processos de produção de subjetividade são caros a uma leitura foucaultiana, para a qual, na conformação entre regimes de verdades e saberes, relações de poder, se produzem as subjetividades, logo, essas são situadas em cada momento histórico. A partir

---

<sup>24</sup> Saúde do Trabalhador para a presente análise é o campo interdisciplinar que propõe uma aliança com o saber dos trabalhadores sobre as condições laborais e a organização do trabalho. O termo Saúde do Trabalhador surge no Brasil no escopo do Movimento de Reforma Sanitária. A característica que diferencia a Saúde do Trabalhador, em seu modelo teórico, é a afirmação do trabalhador como sujeito ativo do processo saúde-doença (incluindo-se aí a participação efetiva nas ações de saúde) e não simplesmente como objeto da atenção à saúde, tal como é tomado pela Saúde Ocupacional e pela Medicina do Trabalho. Além desse fato, trata-se da construção de um saber e de uma prática interdisciplinares que se diferenciem de uma ação centrada no modelo médico ou nos saberes divididos em compartimentos (Engenharia, Psicologia, Medicina, Enfermagem, Serviço Social, etc.) ou hierarquizados. (Nardi, In: Cattani, 1997, p. 221).

do entendimento de que somos produzidos e produtores desse e nesse arranjo, a posição ética nos é sempre convocada, possibilitando tensionar e produzir/construir novos arranjos em meio a regimes de verdades, saberes, relações de poder, de forma que, é nesse imbricamento que acontecem os processos de produção de subjetividade.

Temos presente que as significações ofertadas a categoria trabalho historicamente não são dadas *a priori*, sendo construídas e, em cada tempo histórico, com diferentes valorações e formas de significar o trabalho, Nardi (2006, p. 28-35). Algumas rupturas históricas foram necessárias para que o trabalho pudesse ser valorizado de forma universal e transformado em elemento central do laço social nas sociedades modernas, sendo essas fundadas no trabalho. São essas mudanças e os regimes de verdade que as envolvem que fazem com que o campo “subjetividade e trabalho” tome as transformações do trabalho como mais um vetor de produção subjetiva, rompendo com a dicotomia sujeito-trabalho para pensar pelo paradigma subjetivação-práticas sociais.

Baseando-se na tradição da psicologia sócio-histórica, os estudiosos da Clínica da Atividade partem de uma concepção de sujeito como um sujeito de ação<sup>25</sup>, isto é, como alguém que cria um contexto para viver, que não se torna complacente e subordinado à realidade que lhe é dada ou à qual é lançado. A partir daí, o desafio é o de analisar, por entre esse processo de criação de normas para viver, como se estabelecem conexões com as normativas que se referem às práticas sociais.

Dessa forma, podemos pensar, ainda, os processos de produção de subjetividade pela Atividade no trabalho, que, como referido para essa Clínica, comporta mais do que cumprir tarefas e fazer coisas:

[...] consiste na realização efetiva da tarefa - por vezes, contra ela - da recriação dos meios de viver considera o trabalho como uma atividade permanente de recriação de novas formas de viver. Segundo Clot (2008), a atividade abrange mais do que dimensões lógicas, exige dimensões poéticas por ser regida pelo signo da criação como fonte permanente de invenção. (Amador, 2016, p. 168).

Assim, pensamos a relação entre trabalho e subjetividade centrada na Atividade de trabalho como criação e recriação de novas formas de viver. Subjetividade e Atividade se

---

<sup>25</sup> Clot, filiado às abordagens histórico-culturais da Psicologia, parte do pressuposto de que o trabalho enquanto atividade humana, social, histórica e culturalmente constituída, é também constituinte do homem. Constrói sua abordagem com vistas à compreensão dos fenômenos a partir de seu acontecer histórico, no qual o particular é considerado uma instância da totalidade social.

relacionam, pois ao mesmo tempo em que a Atividade intervém no mundo, constrói e reconstrói esse mundo, é nela que os homens imprimem sentidos ao mundo e apropriam-se dos modos de fazer e dos significados expressos nas relações sociais nas quais desenvolvem essas atividades (CLOT, 2010b).

A **atividade** se dá no acesso a algo ainda não criado, no ínterim entre o prescrito e o realizado. É sempre mais do que os gestos realizados, passíveis de observação direta. Sujeita a pressões, normas, situações que mudam o tempo todo, sempre se realiza em um plano de interferências de intenções, exigindo decisões do(a) trabalhador(a).

A atividade contempla “*o que não se faz, o que não se pode fazer, o que se tenta fazer sem conseguir - os fracassos - o que teria querido ou podido fazer, o que não se faz mais, o que se pensa ou que se sonha fazer no futuro*” (CLOT, 2010b, p. 103). Segundo esse autor, ela encontra sempre recursos na história do ofício que detém, capitaliza, valida ou invalida estratégias do comportamento. Tal história está depositada no **gênero profissional**, um estoque de produções coletivas, um patrimônio, uma cultura, que se coloca como instrumento coletivo da Atividade. Ele permite colocar os recursos da história acumulada a serviço da ação presente visto que o gênero transporta, com seus esquemas, a integralidade dos equívocos que sua história havia deixado, e, essa, não cessa de renovar a partir da contribuição de cada trabalhador(a).

A composição/contribuição que o(a) trabalhador(a) faz perante o gênero é chamado **estilo da ação**, que pode ser definido como metamorfose do gênero em curso de ação, uma repetição que vai além da repetição. Assim, alimentado pelas transformações estilísticas de cada trabalhador(a), o gênero está em constante construção. O pertencimento a um coletivo de trabalho solicita a elaboração de uma maneira de ser e de fazer com os outros, na diferença, a fim de poder ser reconhecido, o que especifica cada um em sua contribuição ao projeto comum (LHUILIER, 2013, p. 485).

O **gênero** dá suporte à Atividade, sendo um saber difuso e uma experiência comum partilhada entre os sujeitos que participam de uma situação, de um mesmo ofício, que para a Clínica da Atividade é entendido como algo comum que faz pensar e produzir o trabalho. Dessa forma, o coletivo, um plano comum de forças, constantemente

atualizado, não é o simples somatório ou grupo de trabalhadores em torno de um objetivo:

“à definição de coletivo forjada por D. Cru: tem de haver, “simultaneamente”, vários trabalhadores, uma obra e linguagem comuns, determinadas regras de ofício, além do respeito duradouro dessas regras por cada um, o que impõe em evolução individual que vai do conhecimento das regras a sua interiorização” (Cru, 1995, apud Clot, 2010b).

Cabe ressaltar, assim, que a proximidade física entre as pessoas não garante o enfrentamento dos desafios do real do trabalho de forma compartilhada, a operação de coletivos, pois pode-se estar lado a lado e um modo de trabalho individualizado.

A diferenciação colocada por Yves Clot ganha relevância no que se refere ao teletrabalho, afinal, podemos perguntar: o que dizer do gênero profissional do teletrabalho? Como ele se produz? Ele vem se produzindo no âmbito do MPF?

A existência e consolidação de um gênero, o coletivo de trabalho, envolvem uma composição de forças que não estão somente no sujeito, nem somente no grupo com o qual trabalha. Diz respeito a, certo funcionamento em relação ao trabalho, que os grupos que o compartilham podem ou não, apresentar. Pois, como mencionado, o gênero preserva a memória das trocas intersubjetivas acionadas por ocasião de seu confronto com as exigências, as provas e as resistências do real do trabalho. São tais trocas que o sustentam enquanto ofício, e se oferecem como verdadeiros operadores de saúde quando permitem a livre fluência do conflito sobre critérios, quando fomentam disputas e a heterogeneidade.

Nesse sentido, o gênero, expressão do Coletivo de Trabalho, é *alimentado por experiências, deliberações, controvérsias, permanece um lastro, uma força viva, já que, em suas formas, conserva-se e transmite-se o elã de um grupo*” (CLOT, 2010b, p. 91).

O trabalho, nessa perspectiva, é entendido como um conjunto de provas diante das imprevisibilidades do meio. Ao considerarmos que o trabalho diário apresenta diversas provações ao sujeito, podemos mencionar que este está constantemente ampliando ou reduzindo sua potência para a ação. Depreende-se, daí, que executar tarefas não é suficiente para entrar em Atividade.

Quando o enfrentamento dessas provas ocorre com a ação dos coletivos de trabalho há a ampliação do **poder de agir** do homem, a irradiação da Atividade, seu

poder de recriação. O poder de agir pode ser visto como expansão das formas de dar conta do trabalho real, e também como expansão do mundo e objetivos a partir da realização de algo. Conecta força de agir e força de existir, sendo potência de vir a fazer, e ampliar a ação (CLOT, 2006).

A partir de suas ações/intervenções nos campos aos quais são chamados a atuar, os clínicos do trabalho têm identificado que muito do sofrimento em relação ao trabalho, na atualidade, decorre de fraturas dos coletivos de trabalho em decorrência dos modos de trabalhar e da fragilização dos gêneros profissionais. Nesse sentido, têm apontado preocupação em decorrência de situações trazidas pelas novas configurações do trabalho que provocam o enfraquecimento do coletivo profissional, situações essas que podem vir a reduzi-lo “[n]uma reunião de indivíduos expostos ao isolamento” (CLOT, 2010b, p. 288).

Colocando como primordial cuidar do **ofício** para cuidar da saúde, em seu artigo *O ofício como operador de Saúde*, o autor propõe cuidar do trabalho para promover a saúde das pessoas que trabalham, de forma que os próprios trabalhadores possam identificar possibilidades de fazeres que ativem/fortaleçam os coletivos de trabalho. Parte-se da ideia de que “*cada profissional, com seus colegas, é responsável por manter a arquitetura do ofício, no contato com as surpresas do real, sustentá-la naquilo que o mantém em pé: a qualidade do trabalho sempre posta em questão*” (CLOT, 2013, p. 1).

Preconiza-se, assim, uma torção da lógica de cuidar da saúde com foco apenas no indivíduo, estratégia consolidada numa perspectiva higienista<sup>26</sup>. Já que, essa pode criar uma gestão dos indivíduos, cuidados nos moldes de identificação de pessoas com riscos (não adaptadas/frágeis), situação na qual pode ocorrer a requalificação de “fragilidades” das situações de trabalho em “fragilidade individuais/pessoais”. Essas últimas, principalmente, pela requalificação referida, são superdimensionadas e fontes para a plena explosão do mercado do risco, Clot (2008, p. 4).

---

<sup>26</sup>A lógica higienista trata questões de saúde e segurança do trabalho principalmente pelos aspectos da vigilância, identificação e prescrição, agindo quando o processo de adoecimento já está colocado e/ou agravado. Há nesse viés o perigo de produzir uma psicologia da gestão, quando somente se atua a partir de recrudescimento das técnicas e estratégias motivacionais, quando determinadas formas de gestão do trabalho focam na individualização, tomando o trabalhador como auto empreendedor, gestor/gerente de si mesmo, quando se passa a olhar para as questões de saúde no trabalho pelo viés de culpabilização do trabalhador pelo seu adoecimento, atribuindo o adoecer somente às vulnerabilidades próprias do indivíduo, não fazendo nexos com a saúde, ambiente e condições de trabalho.

A promoção de saúde via cuidado do ofício liga-se de forma fundamental à possibilidade de expansão do poder de agir dos trabalhadores, sendo condição de promoção de saúde a possibilidade dos(as) trabalhadores(as) criarem e recriarem permanentemente o trabalho via ofício.

Nesse sentido, o gênero profissional é instrumento decisivo do poder de agir, quando maltratado, sobretudo no que diz respeito a memória coletiva, é retirada do(a) trabalhador(a) a oportunidade de se reconhecer naquilo que faz. Uma das formas importantes de sofrimento em decorrência do trabalho decorre da Atividade impedida, do desenvolvimento impedido, pela perda do poder de agir.

O poder de agir “*é o que, na linguagem cotidiana, chama-se cuidado e realização do trabalho bem feito, aquele em que é possível reconhecer-se individualmente e coletivamente, sintonizado com a história profissional que se persegue e pela qual cada um se sente responsável*” Clot (2010b, p. 15). O acoplamento da Atividade em curso e de seus instrumentos genéricos explica o desenvolvimento do poder de agir.

O trabalho bem feito fica visível como resultado da eficácia, apesar do que se perde num caminho sempre singular entre eficiência e sentido das Atividades. Atinge-se a renovação do sentido da ação pelo ultrapassamento dos resultados previstos através dos objetivos atendidos por meio de uma situação inesperada, isto é, pelo desenvolvimento do poder de agir.

O sentido da Atividade realizada consiste na relação de valor que o sujeito instaura entre esta ação e suas outras ações possíveis. A eficiência e o sentido da Atividade estão na dupla via de composição do poder de agir. Não se trata de pensar uma eficiência em termos de atingimento de objetivos a perseguir, mas de descoberta/criação de objetivos novos (AMADOR, 2010).

Pensar a criação no trabalho como promotor de saúde, no contexto de trabalho imaterial e de demandas por aumento de produtividade, traz à discussão uma maior complexidade, pois existe uma fronteira tênue entre a criação que promove saúde e aquela que rapidamente é capturada, em modo sobreimplicado<sup>27</sup>, para fins produtivistas. Os

---

<sup>27</sup> Segundo Coimbra e Nascimento (2007), práticas de sobreimplicação são colocadas no mundo do trabalho pelo acúmulo de tarefas e pela constante produção de urgências. Ambos, em muitos momentos, impõem e naturalizam a

processos de aceleração, que lançam sempre novos objetivos, não oportunizando o tempo da experiência, podem acarretar cansaço e adoecimento do corpo, que dependendo do contexto de trabalho, pode vir a ser usado até a exaustão, e rapidamente substituído por “outra peça da engrenagem”, por outro trabalhador.

A tirania do curto prazo pode achatar o sentido dado do trabalho, impedindo o poder de agir, ao se colocar como uma das formas de ataque ao gênero profissional, quando o impedimento da Atividade se instaura pela impossibilidade dos indivíduos e dos coletivos discutirem os critérios de qualidade do trabalho. Tal impossibilidade pode vir a produzir sentimento de insignificância nos sujeitos, pois há uma ruptura, na tarefa, entre as preocupações dos sujeitos (seus planos, desejos, aspirações) e aquilo que são obrigados a realizar (uma ação prescrita pela organização, vazia de significado).

Clot (2010 apud BENDASSOLI, 2011) defende que a discussão sobre o que constitui um trabalho bem feito é condição fundamental para a saúde no trabalho, para que este último cumpra seu papel de operador do desenvolvimento<sup>28</sup> psicológico. A impossibilidade de realizar um trabalho bem feito, ou de discutir/debater acerca dos critérios envolvidos na qualidade do que se faz, impede as pessoas de se reconhecerem no próprio trabalho, tornando-as estranhas para si mesmas e gerando o que o autor denomina de “ativismo sem obra”, uma atividade vazia.

A amputação do poder de agir desvitaliza e desafeta a Atividade. E, isso torna o prosseguimento da ação psicologicamente artificial pela perda de seu sentido. Quando tal situação ocorre, o trabalho exigido pode vir a ser, então, psicologicamente alheio aos sujeitos, uma vez que, o sentido da Atividade diz respeito diretamente ao poder de agir (CLOT, 2010b, p. 10).

Como referido, o teletrabalho traz especificidades, novos arranjos nas relações, na forma como as comunicações se dão, outra articulação trabalhador-meta a ser cumprida.

---

necessidade de respostas rápidas e competentes tecnicamente, podendo estar afirmando, assim, um certo ativismo. Tal funcionamento atende com perfeição à lógica capitalista contemporânea, nas quais o tempo cada vez mais se comprime e se acelera, em que se naturaliza o modo de ser perito e a flexibilização das tarefas torna-se uma obrigatoriedade. Tais práticas estão associadas à fragilização dos espaços coletivos de discussão com a reificação “do modo-de-ser-indivíduo” e o fortalecimento da institucionalização de determinadas práticas.

<sup>28</sup> O desenvolvimento subjetivo dos(as) trabalhadores(as) por meio da Atividade de trabalho nunca ocorre em uma dimensão individualizada, mas sim na composição da história singular dos(as) trabalhadores(as) com a história do ofício profissional do qual fazem parte Clot (2010b).

Essa realidade levanta questões tais como: o que pensar a respeito de gênero profissional e teletrabalho? Como esse se produz e fortalece?

Com a finalidade trazer pistas acerca das questões colocadas, nos propomos a fazer um exercício Clínico do Trabalho, a partir das entrevistas/conversas com teletrabalhadores(as), servidores(as) do MPF, buscando a experiência do trabalho que é enunciada pelos(as) teletrabalhadores(as) entrevistados(as), bem como a partir de situações de trabalho por nós acompanhadas.





SEÇÃO 5

---

**Um exercício clínico a partir da Clínica da Atividade:  
conversas acerca da experiência do teletrabalho**

Backspace

Enter

F8

F9

F10

F11

F12

P

A

0

=

+

-

\_

-

\_

Para a presente análise, trazemos elementos da experiência na escuta dos(as) trabalhadores(as), num setor do MPF que está sendo chamado a pensar acerca das questões de saúde no trabalho. Somadas a esses, lançamos mão de trechos das conversas-entrevistas realizadas com servidores(as)<sup>29</sup> da PRR4<sup>a</sup> Região, que tem trabalhado à distância. Optamos por entrevistar servidores(as) que participaram do projeto piloto, na construção dos parâmetros das metas, de maneira que pudessem melhor dizer acerca dos impactos desses em seu trabalho.

Outro critério foi ouvir servidores(as) de diferentes gabinetes, de forma a contemplar diferentes nuances que as equipes dão ao modo de organizar o trabalho. Na PRR4<sup>a</sup> Região, dos 16 (dezesseis) servidores(as) que solicitaram o teletrabalho durante o projeto-piloto, apenas dois eram homens, de forma que, para as entrevistas tivemos três voluntárias. Essas, servidoras do MPF há 15-16 anos, trabalham com suas atuais chefias há pelo menos 8 (oito) anos.

Utilizamos como guia para as conversas entrevista semiestruturada<sup>30</sup>. A partir de perguntas apresentadas como questionamentos, buscamos oportunizar dizeres sobre o que os trabalhadores e trabalhadoras vivem no trabalho, de modo que o mote foi alcançar algo que dissesse de sua experiência no teletrabalho, e não somente da representação que têm dele. Assim, nos lançamos à tentativa de não interpretar o conteúdo do que foi dito: nossa proposta com as entrevistas-conversas foi escutar e ressaltar as enunciações que trouxessem elementos da Atividade, do agir no trabalho.

Os trechos das conversas que traremos aqui não são um relato linear da entrevista, as organizamos, bem como as análises, nos seguintes tópicos: Teletrabalho como reconhecimento/recompensa?; Recursos para agir: elementos que favorecem a Atividade; Aparente aumento da autocobrança e estratégias da busca de recursos para agir à distância; e Ambivalência na experiência do teletrabalho: questões entre prova e provação.

---

<sup>29</sup> As entrevistas ocorreram, passados alguns meses da implementação do teletrabalho, em outubro de 2017, na sede da PRR4<sup>a</sup> Região, após esclarecimento sobre seu objetivo e aceite para participação na pesquisa com consequente assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Esse trabalho de conclusão de curso faz parte do Projeto de Pesquisa: Trabalho, Subjetivação e Clínica - análises nos setores da assistência social, justiça, comunicação e saúde. Tal Projeto tem como pesquisadora responsável a professora Dra. Fernanda Spanier Amador, também orientadora deste trabalho de conclusão de curso.

<sup>30</sup> Roteiro da entrevista segue no Anexo 1.

## **Teletrabalho como reconhecimento/recompensa?**

Pela flexibilidade em relação aos horários para fazer o trabalho (oportunizada por trabalhar remotamente), muitos servidores(as) escutados(as) atribuíram à autorização para o teletrabalho caráter de reconhecimento por parte da chefia, o(a) procurador(a) da República: *“parece que tu ganha um voto de confiança” (...)* *“é um reconhecimento de ser capaz de dar conta do trabalho e gerir a vida particular” (...)* *“com o passar dos anos aumentou a confiança”*.

A possibilidade de trabalhar remotamente é tomada como uma oportunidade de reconhecimento, uma espécie de recompensa oferecida aos(às) servidores(as) dos gabinetes. Esses, em maio de 2017, foram impactados pelo aumento significativo da remuneração dos(as) assessores, que recebem cargos em comissão, os CCs. Visto que, recebiam uma CC-2 e passaram a receber CC-4, essa de valor superior.

Estabelecida pela Secretaria Geral do MPF, essa mudança aumentou a remuneração de parte das pessoas no gabinete. Tal secretaria fica em Brasília, e chefiada pelo Secretário-Geral, membro do MPF, tem a atribuição de deliberar acerca das questões administrativas que impactam todas as unidades no MPF no país. Nas justificativas para tal alteração, foram informadas a necessidade de reestruturação das procuradorias Regionais, associada à alteração do percentual de cargos em comissão que podem ser ocupados por servidor extra-quadro (sem vínculo ou requisitados). Esse percentual passou de 50% dos CCs existentes em cada unidade para 44%, de modo que, a redução do percentual liberou recursos para a transformação de muitas das CC-2 em CC-4.

Saliente-se que, nossa unidade sempre teve percentuais menores do limite estipulado. Na PRR4<sup>a</sup> Região temos, atualmente, um quantitativo de 50 (cinquenta) CCs disponíveis, desses 42 (quarenta e dois) são ocupados por servidores do quadro. Logo, apenas 8 (oito) estão destinados a trabalhadores extra-quadro.

O aumento remuneratório dos assessores acarretou um cenário de insatisfação para alguns trabalhadores(as), e dentre as “soluções” colocou-se o revezamento da CC-4 (de forma que, após determinado período, secretários(as) e assessores(as) trocam/trocariam a FC-2 pela CC-4), além da solicitação de alguns secretários para que pudessem realizar suas funções em teletrabalho.

Nesse contexto, a utilização dessa modalidade de trabalhar como moeda de troca, é vista, por nós, que acompanhamos esses trabalhadores, como um alerta no que se refere à saúde, especialmente em relação ao que produz nas relações entre as pessoas e seus efeitos. Assim, se coloca mais um motivo para pensar estratégias de acompanhamento que ampliem espaços de pensar o trabalho, seu contexto e seus impasses.

### **Recursos para agir: elementos que favorecem a Atividade**

Um certo plano de gestos, elementos que se colocam como recursos para agir, favorecendo o trabalho, são referidos: “*É melhor discutir frente a frente alguma coisa do processo.*” [...] “*nós trabalhamos como um time*” [...] “*sempre uma conversa frente a frente é melhor que por escrito de qualquer maneira, de qualquer relação. Tu consegue ver a expressão, ver tom de voz. E é mais rápido também né. Tu tem ali. Até a gente podia se ligar.*” [grifos nossos].

Os elementos informados compõem recursos para agir diante dos impasses que o real do trabalho colocam no fazer a minuta processual. Esses recursos parecem estar disponíveis/acontecer olhando para os colegas/chefia (via expressão, tom de voz, forma de olhar). Assim, cabe perguntar de que forma esses recursos poderiam vir a ser supridos/substituídos, estando de outra forma à disposição quando as pessoas trabalham remotamente?

Num primeiro momento, a falta desses elementos no cotidiano do teletrabalho é trazida como uma questão da experiência do trabalhar à distância: “*E agora?* [referindo-se a um pensamento]<sup>31</sup> *Às vezes é importante chegar frente a frente para discutir o processo. Primeiro a gente tem algumas vezes, se for muito necessário, mas a gente pode fazer por e-mail também. Agora já estou mais tranquila, de achar que não, não tem problema a gente vai, a gente discute por e-mail não tem problema.*” [grifos nossos].

À medida que traz a experiência no teletrabalho, parece se dar conta da importância desse plano de gestos, ao tentar se convencer de que “não tem problema, a

---

<sup>31</sup> Os termos entre colchetes são comentários inseridos por nós, para auxiliar facilitar a leitura e compreensão desta escrita.

gente discute por e-mail”. Por outro lado, em outro momento, é afirmado “*quando a gente se encontra é tanta coisa pra falar, minúcias em relação ao trabalho, coisas fora do trabalho também*”. Tais dizeres corroboram a ideia de que há algo da ordem do acontecimento no trabalho, ligado ao trabalho coletivo e ao gênero profissional, que não é de cada trabalhador tomando individualmente, nem da chefia, é algo do conjunto, do coletivo operando, que favorece o trabalho, quando as trocas, as discussões em relação a ele ocorrem.

Outro ponto a ser destacado foi a referência em existir, mesmo antes do projeto-piloto, o teletrabalho nos gabinetes, visto que, durante alguns dias da semana, os(as) procuradores(as) já trabalham de casa: “*ampliou, agora são três núcleos*”. Nesse trecho da conversa, é mencionado núcleo que estaria no edifício-sede do MPF, e outros dois que estariam nas onde estivessem os demais componentes da equipe. Que contribuições essa realidade, anterior à implementação do teletrabalho para a assessoria, poderia trazer ao gênero do teletrabalho?

### **Aparente aumento da autocobrança e estratégias da busca de recursos para agir à distância**

A experiência do trabalho remoto parece acentuar o controle/cobrança dos(as) trabalhadores(as) sobre si mesmos(as): “*A gente estabelece um processo, dois, mas os processos têm complexidades diferentes, então às vezes eu penso eu **tenho que terminar esses processos**, em certo momento eu penso não, se eu estivesse lá [MPF] esse processo é mais complexo. O chefe não teria problema de eu levar mais de um dia para eu fazer esse processo. **Então calma né! Não precisa atropelar.***” [grifos nossos]

A autocobrança ocorre ao mesmo tempo em que há o esforço para se convencer de que não cumprir a meta é uma possibilidade. Como efeito desse novo arranjo, em relação aos modos de sentir, se coloca um exercício pessoal, já que “tudo bem não atingir a meta”, pois, para o chefe o que importa é a realização do trabalho, de forma que o gabinete siga funcionando bem. E, isso ocorre quando a equipe dá conta da carga processual que recebe mensalmente.

Se, por um lado, há relativização da cobrança diante do trabalho a ser feito remotamente, por outro, mesmo com a possibilidade de utilização de mais tempo para cumprir a meta, mediante a justificativa para tanto, informaram não usufruir desse direito algumas vezes. Diante do questionamento acerca do porquê não utilizar a justificativa trazem: “*Um certo receio, não sei se vai ser fiscalizado, então melhor deixar ali [no sistema] bonitinho, limpinho*”.

Para evitar a justificativa, em cooperação com colegas de trabalho (que homologam o teletrabalho no sistema) fazem a escolha de processos que conseguiriam minutar durante 7 (sete) horas<sup>32</sup> em casa. Tal arranjo é expressão da composição no trabalho, de um princípio do gênero do teletrabalho.

Outra estratégia utilizada, quando não existe a possibilidade de entregar tudo que foi estipulado para teletrabalho: “*mando um recadinho, informando o porquê, é uma prestação de contas*”[...] “*como assim não vou devolver nada?*”. Logo, para dar conta do não acompanhamento presencial do processo que o trabalho acarreta, são criadas formas de enfrentar essa nova realidade. Exemplo disso é esse recado enviado à chefia para prestar contas sobre estar trabalhando naquele dia, de forma que, aparentemente dar a prova do trabalho coloca-se como questão nesse contexto.

O teletrabalho é referido, de forma unânime, como algo que favorece a vida dos(as) servidores(as), oportunizando estar mais tempo com a família, entretanto, parece modificar a gestão do trabalho no tempo, acentuando autocobrança da teletrabalhadora: “*Já faz, sei lá, horas que eu to aqui [se refere ao trabalho em casa], cinco horas da tarde, vou fazer mais duas horas a noite para fechar as minhas sete. Sabe aquela preocupação assim, **pelo menos sete horas** pra ver se eu consigo terminar. Ainda se não dá, eu **fico preocupada**, mas eu penso: não, tudo bem, não deu, vou para hoje, amanhã eu termino, não vai... Então assim, acontece, mas eu acho que tenho conseguido me...*”.

Se o trabalho passa a ser quantificado por meta, necessariamente, o número de horas deveria somar-se àquele parâmetro?

---

<sup>32</sup> O número de horas da jornada diária presencial, juntamente com a estimativa de tempos para fazer cada peça, serviram como parâmetros para composição do que seriam as metas no teletrabalho, tendo em vista as exigências de aumento da produtividade na Portaria e de que o teletrabalho ocorresse de forma parcial na PRR4ª Região. Logo, a mensuração do trabalho existente, previamente ao teletrabalho, feita de forma mensal, não pôde ser utilizada de pronto.

Essa é uma questão que, nas discussões entre os teletrabalhadores, precisa ser retomada. Até porque, tendo em vista não estar o(a) trabalhador(a) na sede do órgão, esse economiza, por exemplo, com energia elétrica, com água, com serviços que a presença daqueles demandam. Então, além dessa economia, o teletrabalhar deveria trazer mais produtividade ao MPF?

Ademais, é possível, que, em casa, o controle das sete horas de trabalho venha a ocorrer pelo número de horas em frente à tela do computador. E, no edifício-sede do MPF, ninguém ficaria a totalidade da jornada em frente a ela.

Com isso, a realização do teletrabalho, no longo prazo, poderia vir a acarretar problemas pela diminuição do número de pausas (fadiga ocular, problemas de visão, problemas nas articulações e demais questões relativas à postura). Bendasolli e Soboll (2011), referiram, nesse sentido, a maior frequência de acometimento de patologias laborais, e entre elas diversas famílias de transtornos músculos-esqueléticos, como também o estresse, a fadiga e as formas brandas ou graves de dissociações psicológicas.

Na presença de diferentes espaços-tempos que o trabalho remoto acarreta, impactos sobre o modo de organização do trabalho - quanto aos modos de composição para a realização da tarefa entre a chefia e equipe - são referidos: *“tiro dúvidas de forma fracionada, pois sei que vai demorar um pouco mais para ele responder por e-mail. Presencialmente leio todo processo e sentamos juntos, conversamos sobre os caminhos a seguir, as linhas de pensamento...tiro dúvidas um vez só”*.

À vista disso, com o objetivo de realizar sua tarefa, os(as) trabalhadores(as) utilizam-se de estratégias, caminhos escolhidos no enfrentamento do real do trabalho à distância. Tais estratégias dizem sobre elementos de um princípio de gênero do teletrabalho, ficando claras nas situações relatadas, tais como, o aviso ao chefe sobre o que fez naquele dia, as perguntas que encaminham via e-mail de forma fracionada (pois sabem que pode demorar um pouco mais para receber o retorno, e já se adiantam), o autoconvencimento de que “tudo bem não cumprir a meta”, a colaboração com colegas (ao escolherem processos que “caibam” em sete horas de trabalho remoto).

## **Ambivalência na experiência do teletrabalho: questões entre prova e provação**

Como referido anteriormente, a quantificação do trabalho, que já ocorre presencialmente de forma mensal, com a implementação do trabalho remoto, passou a ter um recorte diferente, que se materializa na meta a ser cumprida no período estipulado para trabalho à distância.

Experimentar o trabalho via meta para os dias de teletrabalho, logo, num outro contorno de espaço-tempo para sua realização, ao que tudo indica evoca certa ambivalência: *“não me sinto pressionada, **mas** eu penso assim, aqui eu trabalho, o quanto eu conseguir trabalhar eu vou fazer, vou dar tudo de mim, mas o quanto eu conseguir. Em casa a impressão que eu tenho é “Não, eu tenho que terminar essa meta, assim né, até porque **é por meta.**”* [grifos nossos]

Quando se coloca “é por meta”, parece se sobrepor dar a prova do trabalho à dimensão da provação que o trabalho acarreta. Como mencionado, pela Clínica da Atividade, entendemos o trabalho como um conjunto de provas diante das imprevisibilidades, das provações do trabalho compostas pelo real da atividade, pelas relações com outras pessoas que nela intervêm, e pela relação do sujeito com seu trabalho. Essas geram demandas muitas vezes contraditórias, sendo necessário torná-las compatíveis entre si. Tal compatibilização pode ocorrer afirmando o poder de agir do trabalhador, e isso ocorre quando se efetiva pela ação dos coletivos de trabalho no enfrentamento dessas provações. Daí a importância do gênero.

Situações nas quais a prova se sobrepõe à provação, em função, por exemplo, das acelerações nos processos de trabalho, ou, ainda, quando o enfrentamento das provas do real se dá de forma isolada (não arbitradas no coletivo), podem vir a despotencializar o trabalho enquanto Atividade. Isso ocorre, quando a ênfase na prova do trabalho feito pode vir, no limite, a impossibilitar os(as) trabalhadores(as) de se reconhecerem naquilo que fazem. E isso, como referimos, é nocivo à saúde, prejudicando ou até impedindo a expansão do poder de agir deles(as).

Ao que parece, modos de trabalhar não partilhados, estavam colocados, em alguma medida, previamente ao teletrabalho. Como exemplo dessa situação, temos a comparação



em relação às práticas estabelecidas entre gabinetes na PRR4<sup>a</sup> Região e às práticas existentes em outra unidade do MPF:

“mas é que na PR/RS<sup>33</sup> a gente trabalhava muito assim... Uma coisa que eu sinto (nada a ver com o teletrabalho agora) eu sinto, toda área criminal, todos assessores tinham a coisa de trabalhar em equipe, de bater na porta e perguntar: Olha só tô com um processo assim, o que tu acha que eu devo fazer aqui?

Aqui eu sinto os gabinetes muito individualizados, sabe assim, só se comunicam somente para: Ah tem substituição... toma aqui teus processos... Eu não sinto muito uma coisa sabe...

De se ajudar mesmo sabe. Aqui tenho a impressão que as pessoas estão mais preocupadas esse é meu, se não é meu é teu, então te vira, vai fazer como gabinete. Tá, não sei talvez porque eu tenha chegado a menos tempo, mas eu até comentei com o pessoal que veio de lá e também sente essa coisa um pouco mais... Talvez por que outro prédio propiciava isso, cada um no seu andar.”

A prática de compartilhamento de impasses, conhecimentos e saberes entre os servidores, quanto a questões mais complexas, parecia acontecer de forma costumeira na outra unidade. E, na Regional, essa prática parece acontecer menos. Tal enunciação vai ao encontro da percepção que nós da Gestão de Pessoas temos, quando, pelas demandas que nos chegam, identificamos um fazer dos trabalhadores com pouca interlocução entre as equipes. Essas interlocuções no trabalho e pelo trabalho são possibilidades de construção de gênero profissional, e suas estilizações.

Daí, entendermos ser o acompanhamento, com as equipes em teletrabalho, uma oportunidade para que elas possam vir a pensar sobre seus modos de trabalhar, de forma a contemplar o que é transversal em seus fazeres.

Entendemos ser importante que se passe por uma discussão coletiva, com dispositivos que permitam compartilhar o que há peculiar nessa experiência, pensando essa discussão pela dimensão criadora que o trabalho acarreta, de forma a que os próprios trabalhadores possam produzir seu acompanhamento, buscando a expansão do poder de agir no teletrabalho.

Assumindo uma postura de cuidar do ofício, apostamos na necessidade de criação de dispositivos aos quais os trabalhadores possam lançar mão, de forma que eles(as) próprios(as) possam se acompanhar. Ou seja, dispositivos para que os(as) próprios(as) trabalhadores(as) possam vir a produzir seu acompanhamento, buscando a expansão do

---

<sup>33</sup> Procuradoria da República no Rio Grande do Sul, é o MPF, atuando em ações da primeira instância da Justiça Federal.

poder de agir no teletrabalho. De forma que, sejam neles oportunizada a discussão coletiva que partilhe o que há de peculiar nessa experiência, pensando, essa discussão pela dimensão poética que o trabalho acarreta.

Tais espaços/lugares podem vir a serem criados inclusive com uso das tecnologias de comunicação, como fóruns de discussão, por exemplo. Assim, produzindo espaços de conversa, de compartilhamento das questões, das criações e oportunidades que o teletrabalho trouxe à sua prática laboral: o que funciona fazer, o que não funciona, o que deixa de fazer, o que tenta fazer e não consegue.

A proposta de tais dispositivos foge à ideia de que são os especialistas que detêm “as ferramentas” para o acompanhamento. Os propostos lugares-tempos podem vir a fortalecer/construir o gênero profissional do teletrabalho. Para auxiliar nas construção desses dispositivos, como pontos de partida (disparadores para os(as) teletrabalhadores(as) pensarem), temos as seguintes questões: Haveria um gênero profissional diferente para cada equipe de gabinete? Se ele não existe, existiria a necessidade de construção de um gênero comum nos fazeres dos gabinetes?

No teletrabalho, o que acontece na relação entre o trabalhador e a meta? Nesse entre, parece haver uma riqueza de situações enfrentadas, para onde vai isso? O foco na relação indivíduo-meta desvia do que realmente acontece com o processo de trabalho? Como conseguem?

Ademais, por tudo colocado pelos(as) trabalhadores(as), entre a meta e a realização dela é que acontece o trabalho. Essa experiência pode ocorrer expandido o poder de agir, o poder de afecção, do trabalho enquanto atividade poética, criadora, enquanto Atividade-experiência? Essas criações/invenções nos parecem ser recursos do gênero do teletrabalho em processo.

Afinal, se esse gênero do teletrabalho existe, hoje, ele é, ainda, frágil no suporte à saúde dos(as) trabalhadores(as). Logo, uma forma de fortalecer o ofício, nesse momento, é a construção do gênero profissional do teletrabalho, é nele que devemos investir enquanto trabalhadores da Justiça.



**SEÇÃO 6**

---

**Considerações finais**

O percurso trilhado neste escrito/TCC, a partir da experiência daquela que escreve, tomou a experiência do teletrabalho, pensando essa a partir dos processos de subjetivação no trabalho. Na primeira seção, apresentamos as conexões que produziram esse percurso. Com objetivo de situar o leitor de que ponto discutimos as modificações do trabalho, colocamos, na sequência, um esforço conceitual de contextualização da emergência do teletrabalho contemporâneo. Trouxemos, ainda, notícias sobre como se deu o início do teletrabalho na Procuradoria Regional da República da 4ª Região, apresentando, também, algumas especificidades do fazer nesse órgão, que pode ser entendido no bojo do conceito de trabalho imaterial.

Apresentamos a perspectiva teórica a qual nos filiamos, que pensa a articulação dos modos de trabalhar e subjetivar como imanentes, na quarta seção. Tomamos os referenciais das Clínicas do Trabalho, que analisam o trabalho enquanto Atividade, pois acreditamos que possibilitam explorar as fronteiras entre trabalho, experiência e subjetivação, colocando em questão os modos como os trabalhadores vivem o trabalho, no enfrentamento das infidelidades do meio que o trabalhar traz à tona.

O trabalho, enquanto promotor de saúde, para a Clínica da Atividade é aquele no qual o trabalhador opera e é parte de um Coletivo de Trabalho, tendo nesse, os recursos para fazer seu trabalho. O coletivo é recurso para a expansão do poder de agir do(a) trabalhador(a). E quando isso ocorre, contribui para a permanente construção do coletivo, via as estilizações fornecidas ao gênero profissional.

Como referido, os autores dessa abordagem teórico-metodológica partem de uma proposta clínica que coloca o cuidado do ofício, do próprio trabalho, como promotor de saúde das pessoas. Ressaltam um cuidado para além do amortecimento do sofrimento, quando esse já está instalado. Nessa perspectiva, as estratégias que possibilitem/fortaleçam o coletivo de trabalho são sempre construídas pelos e com os trabalhadores, já que são esses que podem melhor dizer sobre seu trabalho.

Cabe ressaltar que, ao propor pensar o teletrabalho com recursos dessa clínica, são as dimensões ética e poética do trabalho que devem ser colocadas como norteadoras para quaisquer composições com as equipes, de maneira que, essas não caiam na armadilha de moralizar as questões levantadas.

A partir das análises construídas, identificamos que, se o gênero profissional existe no teletrabalho no MPF, é, ainda incipiente. Assim, apostamos na criação de dispositivos nos quais os(as) trabalhadores(as) possam vir a produzir seu acompanhamento.

A presente escrita é uma das expressões do jogo de afetações que o trabalho envolve, uma criação, que emerge da e na experiência com o(as) trabalhadores(as). Não possui a pretensão de esgotar as muitas questões levantadas, colocando, ainda, outras a partir das apresentadas, já que, é na problematização, no levantamento de questões, e, não de certezas, que podemos nos abrir à novidade.

Que o teletrabalho venha a ensejar o fortalecimento da dimensão coletiva, de forma a oportunizar a solidificação de espaços-tempos coletivos de pensar o trabalho, e, assim, produzir saúde. Que a promoção dessa, no e pelo trabalho, siga acontecendo. Essa foi a aposta deste TCC e seguirá sendo nossa aposta no exercício da Psicologia.

## 7. Referências

ALVES, G. (2011). Trabalho e subjetividade: o “espírito do toyotismo” na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo.

AMADOR, F. S. (2014). Três movimentos para problematizar o trabalho no Contemporâneo. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 17, n. 2, p. 255-265, dez. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172014000300008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000300008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 06 jan. 2018

\_\_\_\_\_, F. S. (2016). Imagem em Clínicas do Trabalho. In: AMADOR, Fernanda Spanier; BARROS, Maria Elizabeth Barros; FONSECA, Tania Galli (Orgs.). (Org.). Clínicas do Trabalho e Paradigma Estético. 1ed. Porto Alegre: UFRGS, p. 167-188.

ANTUNES, R. & BRAGA, R. (2009). Infoproletários degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Org.) (2011). Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas.

BENDASSOLLI, P.. (2001). Mal-estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. Revista Mal-estar e Subjetividade - Fortaleza – Vol. XI – Nº 1 – p.65 - 99 - mar/2001.

CANGUILHEM, G. (2001). Meio e normas do homem no trabalho. Proposições, Campinas, v. 12, n. 2-3, p. 109-121.

- CLOT, Y. (2006). A função psicológica do trabalho. Petrópolis: Vozes.
- \_\_\_\_\_. (2010a). Clínica do trabalho e Clínica da Atividade. In: BENDASSOLLI, P. & SOBOLL, L. (orgs.). Clínicas do Trabalho – novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Editora ATLAS, 2010a. pp. 71-83.
- \_\_\_\_\_. (2010b). Trabalho e poder de agir. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- \_\_\_\_\_. (2010c) psicologia do trabalho na França e a perspectiva da Clínica da Atividade. Fractal: Revista de Psicologia, 22(1), 207-234. <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-02922010000100015>
- \_\_\_\_\_. (2013). O Ofício como Operador de Saúde. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 16, n. especial, p.1-11.
- COIMBRA, C. M. B., & NASCIMENTO, M. L. (2007). Sobreimplicação: práticas de esvaziamento político? In E. M. M. Arantes, M. L. Nascimento & T. M. G. Fonseca (Orgs.), Práticas psi - inventando a vida (pp. 27-38). Niterói, RJ: EdUFF.
- COSTA, I. S. A. (2003). Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho. Tese Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- COSTA, I. S. A. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, Feb. 2007. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000100007&lng=en&nrm=iso)>. access on 07 Jan. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>.
- FOUCAULT, M. (2008). Nascimento da Biopolítica - Curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes.
- GRISCI, C. L. I. (2011). Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. RAE eletrônica, v. 7, n. 1, art. 4, jan./jun. 2008.
- HARVEY, D. (2002). Condição pós-moderna. São Paulo: Edições Loyola.
- LAROSSA, J. (2002). Notas sobre a experiência e o saber de experiência. Rev. Bras. Educ. [online]. n.19, pp.20-28. ISSN 1413-2478.
- LAROSSA, J. (2004). A operação ensaio: sobre o ensaiar e o ensaiar-se no pensamento, na escrita e na vida. Educação & Realidade, 29(1).
- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. (2001). Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A.
- LHUILIER, D. (2013). Trabalho. Revista Psicologia & Sociedade. v. 25, n. 3. p. 483-492.

NARDI, H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*/Henrique Caetano Nardi. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.

ROLNIK, S. (1993). Pensamento, corpo e devir: uma perspectiva ético/estético/política no trabalho acadêmico. *Cadernos de Subjetividade: Núcleo de Estudos e Pesquisas da Subjetividade do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Clínica da PUCSP, São Paulo*, v. 1, n. 2, p. 241-51, fev./set.

ROSENFELD, C. L. & ALVES, D. A. (2011a). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 54 (1), 207-233.

ROSENFELD, C. L. & ALVES, D. A. (2011b). Teletrabalho. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 414-418). Porto Alegre: Zouk.

SATO, L. (2010). Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. In: Conselho Federal de Psicologia. *Psicologia crítica do trabalho na sociedade contemporânea*. Conselho Federal de Psicologia. - Brasília: CFP, 2010.

SAFATLE, V. (2011). O que é uma normatividade vital? Saúde e doença a partir de Georges Canguilhem. *Scientiae Studia*, 9(1), 11-27.  
<https://dx.doi.org/10.1590/S1678-31662011000100002>

SILVA, Claudia Osorio. (2014) Pesquisa e intervenção em Clínica da Atividade: a análise do trabalho em movimento. in Pedro F. Bendassolli e Lis A. Soboll. (Org.). *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho*. 1ed.São Paulo: Atlas, v. 1, p. 83-99.

SCHWARTZ, Y. \_\_\_\_\_. (2000). A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação, Minas Gerais*, n. 7, p. 38-46.

TEDESCO, S. H., Sade, Christian, & Caliman, Luciana Vieira. (2013). A entrevista na pesquisa cartográfica: a experiência do dizer. *Fractal : Revista de Psicologia*, 25(2), 299-322.  
<https://dx.doi.org/10.1590/S1984-02922013000200006>

## **Anexo 1**

Questões que serviram de guia para a entrevista semiestruturada:

Gostaria que me falasse do teu percurso de trabalho antes e aqui no MPF.

Como o teletrabalho entrou na tua vida?

De que modo tu trabalhava antes?


Como é o teu trabalho?

Como está sendo a experiência do teletrabalho?

O que mudou com os colegas em relação ao trabalho?



## Anexo 2

		<b>MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL</b> <b>PROCURADORIA REGIONAL DA REPÚBLICA DA 4ª REGIÃO</b>	
<b>TABELA DE ESTIMATIVA DE METAS E PRAZOS PARA O TELETRABALHO</b>			
<b>REGULAMENTAÇÃO INTERNA</b>			
Portaria PRR4 de 14 de julho de 2017			
<p>Art. 6º. Com o objetivo de atender à limitação de 2 (dois) dias úteis, por semana, para a realização de trabalho fora das dependências da Procuradoria Regional da República na 4ª Região, as metas de desempenho serão diárias, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e sua estipulação, bem como a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho, conforme dispõe o art. 6º da Portaria PGR/MPU nº 39/2017.</p> <p>§ 1º As chefias imediatas estabelecerão as metas e prazos a serem alcançados, observados os parâmetros mínimos dispostos na Tabela de Estimativa de Metas e Prazos, constante do Anexo I desta Portaria.</p>			
<b>I - ÁREA FINALÍSTICA - CÍVEL</b>			
<b>Código (Tipo)</b>	<b>Atividade passível de mensuração e realização em regime de teletrabalho (descrição)</b>	<b>Prazo estimado para a realização da atividade</b>	
1	Ajustes no grifo	0,17h (10min)	
2	Entrada de processos via Único e triagem	0,08h (5min) por evento	
3	Saída de Processos via Único	0,17h (10min) por processo	
4	Saída de Documentos via Único	0,17h (10min) por documento	
5	Minuta de peças-padrão	1h	
6	Minuta de parecer em processo de tutela individual	3h	
7	Minuta de parecer em processo de tutela individual em processos complexos	6h	
8	Minuta de parecer em processo de tutela coletiva de baixa complexidade	4h-7h	
9	Minuta de parecer em processo de tutela coletiva de média complexidade	7h-12h	
10	Minuta de parecer em processo de tutela coletiva em processos complexos	14h-21h	
11	Minuta de razões ou contrarrazões em processos de baixa complexidade	4h-7h por recurso	
12	Minuta de razões ou contrarrazões em processos de média complexidade	7h-12h por recurso	
13	Minuta de razões ou contrarrazões em processos complexos	14h-21h por recurso	
14	Pesquisas de doutrina ou jurisprudência de baixa complexidade	0,25h-0,5h por pesquisa	
15	Pesquisas de doutrina ou jurisprudência de média complexidade	0,5h-1h por pesquisa	
16	Pesquisas de doutrina ou jurisprudência complexa	1h-2h por pesquisa	
<b>II – ÁREA FINALÍSTICA - CRIMINAL</b>			
<b>Código (Tipo)</b>	<b>Atividade passível de mensuração e realização em regime de teletrabalho (descrição)</b>	<b>Prazo estimado para a realização da atividade</b>	
1	Ajustes no grifo	0,17h (10min)	
2	Entrada de processos via Único e triagem	0,08h (5min) por evento	
3	Saída de Processos via Único	0,17h (10min) por processo	

4	Saída de Documentos via Único	0,17h (10min) por documento
5	Minuta de Denúncia em processos de baixa complexidade	4h-7h
6	Minuta de Denúncia em processos complexos	7h-14h
7	Minuta de Parecer em processos de baixa complexidade	4h-7h
8	Minuta de Parecer em processos de média complexidade	7h-12h
9	Minuta de Parecer em processos complexos	14h-21h
10	Minuta de Razões ou contrarrazões em processos de baixa complexidade	4h-7h por recurso
11	Minuta de Razões ou contrarrazões em processos de média complexidade	7h-12h por recurso
12	Minuta de Razões ou contrarrazões em processos complexos	14h-21h por recurso
13	Pesquisas de doutrina ou jurisprudência de baixa complexidade	0,25h-0,5h por pesquisa
14	Pesquisas de doutrina ou jurisprudência de média complexidade	0,5h-1h por pesquisa
15	Pesquisas de doutrina ou jurisprudência complexa	1h-2h por pesquisa