

**PARENTALIDADE ENTRE O CONTROLE E O TELETRABALHO: vivências durante a pandemia de covid-19**

**MICHELE MENEZES PINHEIRO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**ELISA CONCEIÇÃO LINO BRAZ**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à orgão de fomento:  
FAPEMIG, CAPES & CNPq.

## **PARENTALIDADE ENTRE O CONTROLE E O TELETRABALHO: vivências durante a pandemia de covid-19**

### **1 INTRODUÇÃO**

A pandemia de Covid-19 teve a sua origem na China, na cidade de Wuhan, causada pelo vírus Sars-CoV-2, sendo o isolamento social uma das estratégias mais recomendadas pelos especialistas para se evitar o contágio. Após alerta da piora da pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, e seguindo diretrizes de diferentes governos locais no Brasil, parte importante da economia brasileira suspendeu as suas atividades laborais temporariamente. Para as funções que não exigiam a presença física no local de trabalho, foi feita a opção em massa pelo trabalho remoto durante este período.

Essa nova e inesperada dinâmica mudou abruptamente a forma como trabalhadores e empresas se relacionam, não só em termos estruturais, pela característica do trabalho fora do escritório, mas também pelas transformações na gestão do trabalho, como por exemplo na expectativa quanto a resultados e produtividade, as formas de interação e comunicação entre trabalhadores e estratégias de comando e liderança. Por outro lado, tais transformações trouxeram reflexos no âmbito familiar, uma vez que a casa se tornou um ambiente de trabalho compartilhado.

A presente pesquisa procura contribuir para várias frentes de investigação relevantes no campo da Gestão de Pessoas, envolvendo o teletrabalho (Rocha & Amador, 2018), o controle no processo de trabalho (Jones, 2000; Silva, 2003; Sewell, 2005; Hopfer & Faria, 2006; Martins, 2013; Souza & Costa, 2013) e as fronteiras entre vida profissional e pessoal na economia contemporânea (Gandini, 2019). Trata-se de um fenômeno que tem merecido análises em diferentes campos do conhecimento que são mobilizados para a Administração, em especial para o conhecimento e práticas em Gestão de Pessoas, como a Sociologia, a Psicologia, o Direito e a Economia (Hopfer & Faria, 2006). Além do teletrabalho, o controle do trabalho também tem sido objeto de discussões relevantes na Administração, constituindo-se em um tema clássico para diferentes abordagens, sobretudo aquelas orientadas para análises críticas em Gestão de Pessoas (Souza & Costa, 2013). As relações de gênero e as diferentes formas que a parentalidade podem assumir nas sociedades contemporâneas e suas implicações para o mundo do trabalho e a Gestão de Pessoas nas organizações são outros temas que atravessam o presente estudo, merecendo mais estudos e análises (Ceribeli & Silva, 2017), sobretudo em sociedades marcadas por relações tradicionais e baseadas em modos tradicionais de vivência da parentalidade e das orientações sexuais, como a sociedade brasileira (Guerra, 2013). Somam-se a esses temas o fenômeno da Covid-19, que tem merecido muitos estudos e, ao que tudo indica, se constitui em assunto organizador de pesquisas futuras, sejam aquelas no espero e futuro contexto da pós-pandemia ou aquelas realizadas, como a presente investigação, no decorrer dessa pandemia.

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada com trabalhadores que migraram para sistemas remotos de trabalho, residentes na cidade de Belo Horizonte, especificamente entre junho e julho de 2020, a fim de explorar como mães e pais lidam com os dilemas enfrentados na prática do trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19. Na época da coleta de dados, todos os entrevistados mantinham vínculo empregatício com as organizações para as quais trabalhavam e estavam em regime integral de teletrabalho desde março do mesmo ano. Foram realizadas entrevistas em profundidade com trabalhadores, que atuam em diversas áreas corporativas: jurídica, gestão de pessoas e transformação digital.

Para alcançar o objetivo central de compreender como mães e pais enfrentam os dilemas originários pela prática do trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, a investigação

buscou se aprofundar em aspectos que julgamos relevantes para o estudo a partir da revisão da literatura sobre teletrabalho. Sempre objetivando captar a ótica e analisar dos sujeitos pesquisados, procurou-se: a) verificar como o trabalho remoto no isolamento social se diferencia do trabalho remoto em situações normais; b) identificar as principais dificuldades desse novo modelo de trabalho para mães e pais, analisando as diferenças na percepção das mulheres e dos homens acerca desses desafios; c) analisar os mecanismos organizacionais de controle sobre a nova rotina dos trabalhadores e como os trabalhadores reagem a esses mecanismos.

Os tópicos subseqüentes deste artigo apresentam o referencial teórico, especificar detalhadamente a metodologia da pesquisa, discutem os resultados encontrados e fecham o trabalho com as considerações finais, seguidas das referências. Como base teórica, o trabalho se sustenta na discussão sobre teletrabalho, trabalho e espaço do não-trabalho, sobretudo da vida pessoal a partir da pandemia e do trabalho em *home office*. Também discute-se parentalidade e gênero, bem como o controle do trabalho a partir de sistemas remotos, como fundamentação teórica. Na metodologia, são apresentadas as principais estratégias de investigação em campo, com detalhes sobre o perfil dos entrevistados, o tratamento e a análise dos dados e as escolhas metodológicas para mitigar vieses. Na análise dos dados, registros dos depoimentos dos entrevistados são problematizados tendo como base os desafios na transição do trabalho presencial para o teletrabalho, a vivência da pandemia e das relações de gênero e parentalidade no ambiente da casa, que passou a ser não apenas ambiente da vida pessoal e familiar, mas também de trabalho. Nas considerações finais, os principais achados da pesquisa servem de base para a proposição de novas agendas de investigação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teletrabalho e Conflitos entre Vida Profissional e Pessoal**

A possibilidade de trabalhar em casa é uma alternativa que tem atraído cada vez mais trabalhadores e empresas mesmo antes do surto de Covid-19, acontecimento que tornou essa modalidade de trabalho uma imposição para alguns profissionais. Nos últimos anos, o número de trabalhadores que não desejam mais se deslocar de suas residências para realizar as atividades laborais tem crescido significativamente, seja trabalhando por conta própria, seja por ter essa modalidade de trabalho disponibilizada por seus empregadores (Chiarretto & Resende, 2018).

Os temas encontrados com maior frequência na literatura sobre trabalho remoto dizem respeito à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte de trabalhadores, organizações, empresas e sociedade. Os estudos também abordam aspectos como os avanços na regulamentação do teletrabalho, as características psicológicas e comportamentais necessárias aos teletrabalhadores e os impactos subjetivos do trabalho remoto na vida dos indivíduos. É a esse último aspecto que a presente pesquisa se dedica. (Rocha & Amador, 2018)

O conflito entre vida pessoal e vida profissional tem recebido destaque na literatura. No âmbito nacional, Oliveira et al., (2013) argumentam que esse problema pode ter origem tanto no excesso de demandas oriundas do trabalho, dificultando o exercício de papéis pessoais (conflito trabalho-família), quanto no domínio da vida pessoal, quando obrigações relacionadas à família prejudicam o desempenho no trabalho (conflito família-trabalho). Quando a prática do trabalho remoto é associada aos impactos na vida dos teletrabalhadores, as pesquisas tendem a negligenciar os conflitos entre vida profissional e pessoal,

generalizando o teletrabalho como compatível com os arranjos domésticos, sem problematizar seus efeitos sobre o teletrabalhador e a família (Tietze, 2002).

Por outro lado, é importante observar os atores envolvidos neste conjunto, especificamente sob a ótica do ambiente profissional e doméstico, considerando que tais espaços são distintos quanto à sua natureza e discurso (Tietze, 2002), possuindo diferentes normas, comportamentos e práticas. Nestas circunstâncias, a família representa parte essencial na relação entre o trabalhador e a execução do teletrabalho, com destaque especial aos conflitos gerados pelo exercício do trabalho e da parentalidade realizados em comum espaço e temporalidade. E por parentalidade entende-se os papéis exercidos por homens e mulheres como pais e mães no âmbito familiar (Borsa & Nunes, 2011).

Quando unimos esses dois ambientes embaralhamos as fronteiras interpretativas do que é ser pai/mãe e ser trabalhador/trabalhadora. Esse é um fator fundamental de análise que corrobora com as dificuldades que delimitam esse modelo de trabalho ao considerar um único sujeito com distintos papéis. Tais mudanças reforçam o problema dos conflitos trabalho-família e família-trabalho (Oliveira et al., 2013) com o aumento de demandas que implicam no atendimento de diversas frentes, profissionais e pessoais, ao mesmo tempo.

## **2.2 Divisão Sexual do Trabalho e Parentalidade**

Como fruto de um processo histórico de construção de subjetividades, a divisão sexual do trabalho é proveniente das relações sociais entre os sexos e inclusive delimita a sua existência (Hirata & Kergoat, 2007). Na perspectiva histórica, a mulher mãe era responsável pela atenção e educação dos filhos, assim como a ela estavam designadas as atividades domésticas, ao passo que cabia ao homem o trabalho árduo e o sustento financeiro da família. Houve, portanto, uma construção social que favoreceu a relação de submissão e opressão intrínseca da mulher na complacência familiar (Souza & Guedes, 2016). Vale ressaltar que, mesmo com os avanços tecnológicos do mercado, as relações sociais, incluindo as de sexo e gênero, continuam moldando as relações laborais e, portanto, a divisão sexual do trabalho permanece cristalizada nos aparatos tecnológicos que conduzem o mercado (Hirata, 2010). Pode-se inferir, desse modo, que, sendo o trabalho remoto um aparato tecnológico atual, essa modalidade de trabalho também reproduz as desigualdades comuns da divisão sexual do trabalho.

Sob a ótica do exercício da parentalidade, observa-se a tendência de mulheres estarem mais envolvidas nas tarefas educacionais relacionadas aos filhos do que os pais, fenômeno que se repete em relação às atividades domésticas (Borsa & Nunes, 2011). A esse fato pode ser atribuída a crença defasada de que faz parte da própria natureza feminina apresentar mais aptidões aos afazeres domésticos e cuidado enquanto ao homem pertence a vocação de gerar o sustento financeiro (Casaca, 2009). Embora arcaico em sua concepção, esse discurso ainda permeia a realidade das mulheres brasileiras, que dedicam mais horas que os homens aos cuidados com o lar e com as pessoas (IBGE, 2020).

Apesar de ser um modelo consolidado, a divisão sexual do trabalho começa a ser questionada. Com os avanços da presença feminina do mercado de trabalho, o aumento da remuneração e a conseqüente menor disponibilidade de tempo, observa-se impacto positivo na condição de barganha da mulher na negociação da sua participação nas tarefas domésticas (Borsa & Nunes, 2011). Emerge, aqui, uma correlação direta da crescente presença da mulher no mercado de trabalho com a agenda do conflito trabalho-família.

## **2.3 Novas Formas de Controle no Trabalho**

Os adventos da globalização e da tecnologia são duas características determinantes nas transformações do capitalismo e dos modos de trabalho atuais. Com o crescimento da informatização e consequente intelectualização do trabalho, essas novas formas de estruturar o trabalho passam a aliar o trabalho material e imaterial. (Bessi et al., 2007). A virtualidade e a velocidade dessa nova era são marcadas pela coexistência entre novas e antigas estruturas impulsionadas pelas ferramentas tecnológicas.

O trabalho remoto é uma das consequências da virtualização das organizações, que se configura como uma forma de trabalho diferente das tradicionais. O trabalho remoto “faz desaparecer as fronteiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa, o trabalho e o não-trabalho, o trabalhador e o não-trabalhador, transformando o trabalho de um lugar para ir em algo que se pode fazer em qualquer lugar, a qualquer hora” (Costa, 2005, p.1). Tais transformações impactam também a forma como se dá o controle dos gestores sob seus subordinados nas organizações.

Historicamente, a organização burocrática aderiu à concentração em massa de trabalhadores sob um mesmo teto e adotou regras que visavam ordenar o trabalho. Nos espaços fabris ou nos escritórios, os trabalhadores encontravam-se sob um modelo de vigilância que ainda necessitava dos modos de confinamento para ser exercida até o início do século 20 (Santos & Portugal, 2019). Para Foucault (2004), o modelo de vigilância hierárquica permite que o chefe mantenha visualmente o controle da atuação de seus subordinados e, dessa forma, possa agir para moldar o comportamento das pessoas de acordo com as normas da instituição. A esse formato de vigilância, baseado em uma arquitetura que favorece a visibilidade do comportamento dos trabalhadores ao olhar dos superiores, foi dado o nome de panóptico pelo britânico Jeremy Bentham, em 1791, em *Panopticum*, obra resgatada em 1975, por Michel Foucault em seu livro *Discipline and Punish: the birth of the prison*.

Com a ruptura das fronteiras do trabalho, que deixaram de ser restritas aos ambientes industriais ou escritórios, e o surgimento da possibilidade do trabalho remoto, inaugura-se uma outra fase na história do controle nas organizações. “O olho eletrônico passa a substituir o olho do chefe” (Bessi et al., 2007, p. 93), mas a lógica do panóptico não deixa de existir com o virtual. Ao contrário, ela é potencializada. No panóptico virtual, quem controla vigia sem ser visto de forma que o outro se sente vigiado a todo momento. A vigilância obtém maior êxito quando aquele que é vigiado não consegue saber se está sendo vigiado, quando o vigiado não vê se há ou se não há um olho direcionado para ele (Foucault, 2004).

Nessa nova lógica, as organizações são compelidas a relaxar os mecanismos de controle burocráticos e ampliar espaços de autonomia. Contudo, como nada garante que o indivíduo vá exercer sua autonomia em prol da organização, torna-se necessário canalizá-la para os interesses produtivos. Assim, organizações passam a valorizar, além de qualificação e desempenho, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação. Tais características facilitam a passagem do controle externo ao autocontrole (Fournier, 1999).

O discurso empregado pelas empresas no teletrabalho não é diferente. Em função das peculiaridades a que o teletrabalhador é submetido nesta modalidade de trabalho, ele precisa possuir certas características consideradas imprescindíveis: capacidade de suportar a solidão, capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que família e trabalho passam a coexistir no mesmo espaço (Costa, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

Para a pesquisa em questão, a qual objetiva se aprofundar aspectos subjetivos e únicos dos sujeitos pesquisados, em especial, estudando as particularidades e experiências individuais dos pais e mães que estão praticando a modalidade de trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19, a pesquisa qualitativa é a mais indicada. Yilmaz (2013) define que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender o fenômeno estudado, capturando as experiências dos participantes em suas próprias palavras, por meio de observação e entrevista.

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2005). É justamente como pais e mães lidam com os dilemas enfrentados na prática do trabalho remoto durante a pandemia do Covid-19 que o presente estudo busca investigar.

O quadro 1 relembra os objetivos deste estudo, associando-os com o marco teórico mobilizado para teorização e as categorias que guiaram tanto a elaboração do roteiro quanto a análise de conteúdo.

**Quadro 1 - Sistema de categorias de análise**

<b>Objetivos</b>	<b>Principais Referências</b>	<b>Categoria de análise</b>
Verificar como o trabalho remoto no isolamento social se diferencia do trabalho remoto em situações normais.	Chiaretto e Resende (2018) Rocha e Amador (2018)	Trabalho Remoto e as adaptações em Tempos de Pandemia; Dinâmica do trabalho remoto; Condições de trabalho; Tempo, atividades e rotinas no exercício do trabalho.
Identificar as principais dificuldades desse novo modelo de trabalho para mães e pais, analisando as diferenças na percepção das mulheres e dos homens acerca desses desafios.	Borsa e Nunes (2011) Casaca (2009) Hirata e Kergoat (2007) Hirata (2010) Oliveira et al. (2013) Souza & Guedes (2016) Tietze (2002)	Conciliação entre Trabalho Remoto e Parentalidade; Relações de gênero; Ambiência de trabalho e pessoal; Relação com filhos(as); Espaço e referências simbólicas do trabalho e da parentalidade para os trabalhadores.
Analisar mecanismos organizacionais de controle sobre a nova rotina dos trabalhadores e como os trabalhadores reagem a esses mecanismos.	Bessi et al. (2007) Costa (2005) Foucault (2004) Fournier (1999) Santos e Portugal (2019)	Organização do Processo de Trabalho; Mecanismos de controle sobre diferentes dimensões do trabalho (tempo, atividades, metas, performances e metas atingidas, dentre outras dimensões.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos estudos de caso, em especial, a pesquisa se baseia em amostragem teórica e não em amostragem estatística. Os casos devem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar teorias emergentes (Eisenhardt, 1989).

Os entrevistados foram escolhidos intencionalmente, portanto, envolveu trabalhadores pais e mães que praticam a modalidade de trabalho remoto em período integral durante o isolamento social imposto pela pandemia de Covid-19. Essas pessoas foram selecionadas pela diversidade de algumas características, como estado civil, gênero e composição familiar, que julgamos relevantes para o estudo.

Em relação aos investigados, o grupo pesquisado encontra-se em um extrato mais elevado quanto às condições salariais e de trabalho, bem como quanto à escolaridade e capital simbólico quando comparados com a massa de trabalhadores brasileiros: desempenham funções intensivas em conhecimento, dominam o uso de tecnologias informacionais diversas, têm elevado nível de escolaridade alto e vivem em boas moradias, fatores que propiciam condições mais favoráveis para o desempenho do trabalho remoto do que o restante dos trabalhadores brasileiros, sobretudo aqueles que compõem as chamadas classes populares (Costa, 2005).

São detalhadas a seguir as informações de cada uma das cinco pessoas entrevistadas. Vale ressaltar que, para preservar a identidade desses participantes, seus respectivos nomes foram substituídos por nomes fictícios. A seguir, é feita uma breve descrição de cada sujeito envolvido na pesquisa.

Entrevistada 1, cujo pseudônimo é Daniele, é uma mulher casada, de 45 anos, tem uma filha de seis anos e um filho de doze. Gerente de RH em uma empresa que permitia o *home office* uma vez na semana antes da pandemia, raramente realizava a prática. Contava com o trabalho de duas empregadas domésticas, uma para o período diurno e outra para o período noturno. Durante o isolamento, manteve uma das trabalhadoras e dispensou a outra. Atualmente, trabalha remotamente em período integral enquanto seu marido, funcionário público, vai ao trabalho presencialmente todos os dias.

Entrevistado 2, cujo pseudônimo é Joaquim, aos 35 anos é pai de primeira viagem de uma bebê nascida durante a pandemia. Supervisor da área jurídica, apesar de ter o direito de fazer *home office* por um dia da semana antes da pandemia, usava pouco. Durante a quarentena, trabalha integralmente de maneira remota enquanto sua esposa, também em casa, goza de 4 meses de licença maternidade. Devido à bebê recém nascida, optou por não manter nenhum trabalhador doméstico em casa e conta com a ajuda esporádica dos pais e sogros, que buscam as roupas sujas para lavar e levam alimentação pronta para consumo.

Entrevistada 3, cujo pseudônimo é Joana, é uma mulher divorciada, de 36 anos, e tem uma filha de 6 anos. Trabalha como especialista na área de transformação digital. Já praticava *home office* uma vez na semana. Por ter dispensado a babá durante o isolamento social e não contar com a divisão da guarda da filha com seu ex-marido, se viu sobrecarregada por conta da suspensão das aulas da criança e decidiu se mudar temporariamente para a casa dos pais, que moram em outra cidade, no período da quarentena.

Entrevistado 4, cujo pseudônimo é Luciano, é um consultor de RH, de 38 anos, casado e com dois filhos, um de sete anos e outro de cinco. Sem nunca ter praticado o trabalho remoto antes, passou a trabalhar em casa durante o isolamento social, assim como sua esposa, na companhia dos filhos, que agora também assistem aulas online. Na organização do lar e cuidado com os filhos, o casal não conta com o auxílio de trabalhadores domésticos.

Entrevistada 5, cujo pseudônimo é Fernanda, tem 38 anos e trabalha como consultora interna de RH em uma empresa, onde já teve oportunidade de praticar o trabalho remoto alguns dias da semana após o retorno de licença maternidade. Está trabalhando em casa em período integral, assim como seu marido. Juntos compartilham o lar com uma filha

de um ano e outra de 24, que ajudou com os cuidados da irmã durante os dias que o casal optou por manter a babá afastada. A diarista que trabalhava para a família foi dispensada e a babá voltou a trabalhar após os 100 primeiros dias de isolamento social.

Para o estudo de caso sobre a trabalho remoto e parentalidade durante a pandemia de Covid-19, utilizamos múltiplas fontes de evidências. Primeiro, foram levantados dados secundários, como pesquisas anteriores sobre trabalho remoto e matérias de imprensa sobre as mudanças no mercado de trabalho durante a pandemia, com o objetivo de levantar informações histórias, sociais e econômicas que contextualizassem os dilemas enfrentados pelos sujeitos pesquisados.

Uma vez realizados esses levantamentos preliminares, partimos para a investigação em fontes de dados primários. Ao se tratar de uma pesquisa qualitativa com o objetivo central de entender como se dá a dinâmica de conciliação de trabalho e família para teletrabalhadores pais e mães, fez-se necessária a realização de entrevistas com os sujeitos pesquisados. Nesse caso, as entrevistas individuais são mais indicadas, pois funcionam melhor quando o objetivo da pesquisa é explorar em profundidade o mundo da vida do indivíduo (Gaskell, 2003).

As entrevistas foram conduzidas por meio de roteiro semiestruturado. Esse roteiro foi dividido em dois momentos: um primeiro momento com perguntas abertas, organizadas em categorias previamente elaboradas com base nos achados da literatura científica revisada, e um segundo momento composto por um levantamento de informações básicas do participante (idade, estado civil, idade dos filhos, composição familiar, por exemplo).

Com as entrevistas realizadas e transcritas, utilizamos a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo se caracteriza por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados (Bardin, 2004). Essa técnica é bastante apropriada em estudos de abordagem qualitativa quando se objetiva entender impressões e sentimentos do sujeito pesquisado num nível que vai além da leitura comum dos dados (Moraes, 1999). É possível resumir o que realizamos nesta etapa da seguinte forma: I – os áudios das entrevistas foram transcritos e armazenados; II – destacamos desse arquivo de transcrição, os trechos mais significativos que correspondem às categorias de análise previamente definidas com base na literatura científica que dá suporte à pesquisa; III – para a triangulação dos dados, cruzamos os achados desses recortes das entrevistas com os dados secundários provenientes de outras fontes de evidência coletadas, como notícias de imprensa, e resultados de pesquisas antecedentes; IV – as conclusões da triangulação foram reunidas e apresentadas como resultados da pesquisa no capítulo a seguir.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Trabalho Remoto em Tempos de Pandemia**

De maneira geral, é possível dizer que as pessoas entrevistadas se adaptaram bem ao trabalho remoto em período integral. O tempo e o dinheiro economizados sem a necessidade de deslocamento até o escritório e a possibilidade de poder passar mais momentos do dia com a família em atividades corriqueiras como refeições foram apontadas como os principais benefícios do trabalho remoto integral. Muitos entrevistados declararam que, embora trabalhando, a possibilidade de ver os filhos entre um intervalo e outro traz satisfação pessoal. “Para mim está sendo ótimo, de verdade, eu consigo almoçar com todo mundo, consigo fazer o lanche, mesmo que eu fique trabalhando até tarde” (Daniele). “Eu prezo, primeiramente, a família (...) esse fato de estar perto é sempre bom” (Luciano). “Hoje, eu estou 24 horas em casa, então, eu posso ver ela aprendendo a andar, eu posso ver ela aprender a falar, coisas que antes eu não teria vivenciado” (Fernanda).



Essa descoberta corrobora com os resultados do estudo realizado pela consultoria Filhos no Currículo em parceria com o Movimento Mulher 360° (2020). A pesquisa mapeou as expectativas e a experiência de 825 profissionais com filhos em conciliar carreira e parentalidade antes, durante e depois do surto de Covid-19. Como o estudo, foi percebido que o convívio familiar no trabalho remoto impacta positivamente na construção de vínculos entre pais e filhos, pois 88% dos pesquisados relataram vínculos fortes e extremamente fortes no período.

Quanto à percepção de queda ou aumento da produtividade, não houve consenso entre os entrevistados. O padrão que pudemos observar é que os trabalhadores que contam com ajuda de terceiros, sejam empregados ou familiares, para o cuidado com os filhos e afazeres domésticos relataram aumento na concentração em suas atividades. “Eu já fico pensando para voltar como é que vai ser, porque aqui eu consigo me concentrar. Meu marido mesmo fala que eu fecho a porta e o mundo pode acabar lá fora que eu não estou nem sabendo” (Daniele). O oposto foi relatado pelas pessoas que não têm apoio de terceiros. “Dentro de casa você não tem essa facilidade de concentração. É difícil, porque você está com filhos, toda hora você tem que dar atenção para o menino, é comida, é escola, é aula”. A ausência de rede de apoio também foi apontada como a maior barreira para um *home office* mais produtivo pela pesquisa da consultoria Filhos no Currículo (2020).

Quando comparado com o trabalho remoto praticado antes da pandemia, não há muitas similaridades apontadas. O primeiro motivo é pela regularidade da prática. A maioria dos participantes da pesquisa trabalhava remotamente apenas de forma esporádica, no máximo uma vez por semana. O segundo item de grande diferenciação é a presença dos filhos em casa com a suspensão das aulas presenciais, o que demanda a divisão da atenção dos pais e mães entre trabalho e o cuidado com as crianças. Também foi possível perceber que as pessoas associavam o *home office* à necessidade de trabalhar em casa quando havia alguma questão pessoal a ser revolvida durante o horário de trabalho. “Alguns dias, você ia receber uma pessoa para arrumar um armário, um técnico. (...) Essa oportunidade de estar um dia na semana em casa ajudava muito” (Joaquim).

Por outro lado, o trabalho remoto praticado, antes com menos frequência, não impunha mudança radical nas rotinas como quando praticado todos os dias da semana e em isolamento social. Foi possível perceber o impacto inicial nas vidas dos entrevistados, que relataram ansiedade durante a fase de adaptação e esgotamento mental ao longo do tempo.

“Como eu fazia uma vez por semana eu continuava seguindo a mesma rotina, então, eu conseguia começar no horário e acabar no horário. Quando começou o home office em tempo integral, eu comecei a acelerar muito. (...) Então, eu ia de 8 horas da manhã às 10 horas da noite” (Joana).

“Os pontos negativos talvez sejam pelo momento que a gente está vivendo de pandemia ou o excesso de atividades. Não é um home office normal, porque não tem os momentos de decompressão externa. O home office no isolamento traz um esgotamento mental. A gente precisa cuidar mais da saúde emocional da gente (...) a gente não estava preparado para isso né?” (Fernanda)

Os pais e mães parecem encontrar especial dificuldade na administração dos horários com a alimentação e estudo dos filhos, tarefas que não eram monitoradas por eles uma vez que trabalhavam presencialmente nos espaços físicos dos seus respectivos trabalhos.

## **4.2 Trabalho Remoto e Parentalidade**

Durante a pandemia, esses homens e mulheres se viram diante do dilema de conciliar em um mesmo espaço casa, escola e escritório ao mesmo tempo que desempenham simultaneamente as funções de donos de casa, pais, professores e trabalhadores. Percebemos aqui um aumento das tensões geradas pelos conflitos trabalho-família e família-trabalho (Oliveira et al., 2013). É possível notar os impactos dessa exigência multitarefa na fala de alguns entrevistados.

“Então eu ficava de 8 às 8 horas no meu quarto. Para fazer almoço estava complicado. Eu fazia uma coisa correndo para ela, um arroz com ovo para ser rápida. (...) E, às vezes, passava a hora de almoço e ela ia almoçar 2 horas da tarde, porque eu estava em reunião, não dava tempo nem de pedir o almoço. Aí eu falava: ‘Meu Deus, o que eu vou fazer’” (Joana).

“É um sentimento na verdade. A mãe em casa, mas ainda ausente. Porque eu não posso acompanhar a alfabetização, como que está indo à escola (...) então, mesmo estando em casa, a gente não tem o horário flexível, não existe isso. Você cumpre a jornada, tem muitas das reuniões, a maioria de um tempo pra cá tem começado 8 horas da manhã. Você fica comprometida, você tá em casa, mas você não tá disponível na verdade” (Daniele).

Tais achados também corroboram com a pesquisa da consultoria Filhos no Currículo (2020), em que 70% dos pesquisados apontaram conciliar filhos e trabalho como o maior desafio do trabalho remoto. Por conta desse conflito, os pais e mães lançam mão de estratégias de negociação com os filhos para que as crianças mais novas consigam compreender a nova configuração da rotina familiar. Entre as estratégias reveladas estão reservar intervalos durante o trabalho para lanche com os filhos, acordar mais cedo para brincar com as crianças antes do horário de trabalho ser iniciado, colocar sinais visuais na porta do escritório, informando às crianças que não é permitido entrar no local durante certos períodos do dia. “Isso confundiu um pouco a cabeça da Lia no início, porque ela é muito pequena ainda. Teve o dia dela verbalizar: ‘Você está em casa, mas você não pode nunca fazer nada’. Aí eu expliquei e agora ela entende.” (Daniele).

Uma espécie de sentimento de culpa foi mais relatada pelas mães que pelos pais. A mãe solo entrevistada, que precisou se mudar para a casa dos pais durante a pandemia para ter apoio no acompanhamento da filha, relatou como lida com o sofrimento de perceber o baixo aproveitamento escolar da criança durante esse período.

“Eu resolvi assumir uma postura assim: a minha filha tem 6 anos, se ela não conseguir dar conta de aprender o que ela precisa aprender esse ano, vão ser só alguns meses e ela vai usá-los ano que vem. Estou tentando nem pensar em perda. Não é como se ela estivesse perdendo alguma coisa, estamos postergando, sabe? Estou tendo essa postura para sofrer menos, sabe? Dói menos pensar que eu não estou atrapalhando a vida escolar dela. Estou tentando assumir essa postura” (Joana).

Outra diferença associada à experiência de pais e mães com o trabalho remoto está ligada à percepção dos indivíduos quanto à divisão de tarefas no lar. Quando perguntados sobre a divisão de tarefas, os homens consideraram justa a partilha dos afazeres e afirmaram compartilharem com suas esposas as tarefas domésticas.

“Eu como sou um pai de família caseiro, eu gosto muito de cozinha, essas coisas de casa mesmo. Não sou dona de casa, mas a gente sempre dividiu bem as tarefas das atividades de dentro de casa. Então, uma hora um ajuda a fazer a comida, outras faz o café da manhã. (...) eu estou até trabalhando muito, me esforçando com o que eu posso para poder ajudar ela, sabe? Ela tem uma demanda bem maior do que a minha nas suas atividades profissionais” (Luciano).

“Acaba que ela fica com a bebê a maior parte do tempo. Então, ela mesmo não consegue fazer muita coisa. Nos tempos de intervalo de sono, como ela gosta muito de cozinhar, ela faz

alguma coisa de comer, ela faz bolo. Mas assim, acaba que relação às coisas de cozinha, de pia, a louça e tudo tem ficado mais acumulado. Às vezes eu passo a vassoura, dou uma limpadinha também (...) Então, a gente vai fazendo na medida do possível, porque é muita coisa, a nenenzinha demanda o tempo inteiro, full time”. (Joaquim)

Já as mulheres atribuem essa ajuda dos maridos mais aos cuidados com a casa enquanto o cuidado com os filhos é totalmente absorvido por elas. “Só que as atividades como dar banho, fazer minha filha dormir, dar a comida, dar o remédio aí é comigo” (Fernanda).

Assim eu sou crítica, né? Eu não acho que é justo. Não acho, porque, por exemplo, ensinar uma criança a ler, horas dedicada brincando, aquela energia, é uma coisa absurda. Tudo da escola, a parte religiosa, da higiene, fazer compras no supermercado são as minhas tarefas. A dele é fazer almoço e arrumar a cozinha no final de semana” (Daniele).

Esse conflito na administração de tarefas domésticas e cuidados com os filhos reforça a teoria da divisão sexual do trabalho, que historicamente atribui às mulheres a responsabilidade pelos trabalhos não remunerados do lar e da família (Borsa & Nunes, 2011; Casaca, 2009; Hirata & Kergoat, 2007). No Brasil, as mulheres dedicam, em média, 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas segundo dados do IBGE (2020).

### **4.3 Novo Modelo de Trabalho, Novas Formas de Controle**

Não foi relatado por parte dos entrevistados nenhum tipo ostensivo de controle de rotina e horários por parte das empresas. É o autocontrole que se sobressai nas narrativas dos entrevistados. Mesmo sem uma cobrança direta dos seus respectivos chefes, os entrevistados relataram preocupação, receio e medo dos colegas e dos gestores acharem que eles não estão trabalhando o suficiente.

“Eu tinha uma preocupação de ter certeza que minha líder estava sabendo que eu estava trabalhando. Com medo que as pessoas ficassem pensando que talvez eu não estivesse respondendo. Então, eu meio que entrei em uma onda muito acelerada de querer entregar ainda mais para provar” (Joana).

Sobretudo, foi relatada uma necessidade de se mostrar disponível *online* cem por cento do tempo. Um dos entrevistados lembrou que no trabalho no escritório as pessoas iam ao banheiro, paravam para conversar no corredor, faziam a pausa do cafezinho sem preocupação. Entretanto, no *home office*, a impressão é que as pessoas se sentem compelidas a estarem disponíveis no ambiente virtual como se não houvesse o direito às mesmas pausas.

“Hoje, você levanta para beber uma água, você leva o telefone. Você põe o áudio alto para ver se alguém está te chamando no computador para você voltar correndo, para não ter essa percepção que você está deitado no sofá. Então, isso é muito ruim, eu acho, né? (...) além de se preocupar com o trabalho, você tem a preocupação em passar a impressão de que você está o tempo todo produtivo ali na frente do computador” (Joaquim).

Existe uma contradição inerente à percepção dos entrevistados quanto aos mecanismos de controle das empresas nas suas rotinas de trabalho. Embora relatem em diferentes momentos das entrevistas que trabalham muitas horas a mais por dia durante o *home office* integral, a maioria dos entrevistados considera que possui autonomia na gestão do seu tempo.

“Então, essa foi uma mudança que eu trago como positiva também, porque todo mundo teve que aprender a trabalhar remoto, né? E isso vale para os líderes também.

Então, para eles eu imagino que também não deva ter sido fácil, mas, hoje, eu não me sinto controlada mais, não me sinto” (Joana).

“É uma gestão muito mais pelo resultado. Só que, claro, cabe a cada um fazer essa gestão, então quando tem essa necessidade de trabalhar e se dedicar um pouco mais é mais uma opção minha do que da empresa. A empresa não me pede isso, eu que faço a gestão do meu horário com a gestão do resultado e da entrega que tenho que fazer” (Fernanda).

Apenas uma entrevistada notou um resquício de necessidade de controle tradicional da organização em que trabalha. Mesmo mantendo bons resultados financeiros, a alta liderança tem cobrado uma data de retorno das pessoas para os escritórios. “A empresa ainda tem a necessidade de ver as pessoas. Eu acho que tem essa necessidade de controle da empresa, a empresa quer esse retorno, entendeu?” (Daniele).

Foi possível observar que o discurso das empresas no teletrabalho é o da autodisciplina. Nos textos gerenciais, os teletrabalhadores são geralmente apresentados como indivíduos com habilidades diferenciadas para executar essa modalidade de trabalho (Costa, 2005). Esse argumento não se encaixa dentro da realidade do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19, pois boa parte dos trabalhadores de funções administrativas se viram diante da realidade do trabalho dentro de casa independente das suas características como profissionais. Por consequência, seus gestores se depararam com o desafio de gerenciar equipes inteiras à distância e não apenas profissionais selecionados para aquele tipo de trabalho.

Alguns entrevistados relataram que as empresas lançaram cartilhas de boa conduta no *home office* para seus empregados na tentativa de disseminar os comportamentos esperados durante o exercício do trabalho em casa. Ou seja, o controle do processo de trabalho não é mais realizado pela supervisão direta dos profissionais e seu modo de funcionamento se configura para além da onipresença cotidiana dos aparatos tecnológicos de visibilidade e vigilância (Santos & Portugal, 2019). O controle é governado à distância pela regulação da pessoa do profissional e pela determinação prévia dos modos apropriados de ser e de gerir a si mesmo (Fournier, 1999). O objetivo é forjar profissionais com a responsabilidade e o comprometimento em adotar condutas apropriadas em prol da organização.

Além de retroalimentar as dificuldades já relatadas pelos entrevistados, como dedicar tempo para as necessidades dos filhos e sentir culpa pela eventual ausência mesmo estando dentro de casa, as exigências da autodisciplina parecem gerar um outro efeito captado: possíveis conflitos entre os casais pela alta demanda de tarefas. Uma das entrevistadas relatou que, em determinado período, estava trabalhando tantas horas que seu o marido chegou a mandar uma mensagem para ela solicitando um horário na sua agenda de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos evidenciam, de maneira geral, que os entrevistados encontraram benefícios com a adoção do trabalho remoto no isolamento social. O teletrabalho em período integral propicia redução de custos e tempo com mobilidade, além de um maior convívio com a família, sobretudo com os filhos, fortalecendo os laços de parentalidade (Tietze, 2002).

Ao comparar a experiência dos sujeitos pesquisados com o teletrabalho, ficou evidente a diferenciação da prática antes e durante a pandemia por fatores oriundos das próprias características do isolamento social: impossibilidade de alternar dias em casa com dias no escritório, aumento das tarefas do lar com a dispensa dos empregados domésticos, supervisão dos filhos em idade escolar, que também estão assistindo as aulas em casa. Na perspectiva dos pais e mães entrevistados, esses são os fatores que mais pesam nessa nova modalidade, reforçando as tensões dos conflitos trabalho-família e família-trabalho (Oliveira et al., 2013).

O estudo também indicou uma maior tendência do cuidado com os filhos sob a responsabilidade das mães (Borsa & Nunes, 2011) e uma diferença na percepção dos homens e mulheres quanto ao compartilhamento dos afazeres domésticos, questões que reproduzem a divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007). Sob a perspectiva dos mecanismos de controle organizacionais, detectamos que o discurso predominante no teletrabalho é o da autodisciplina (Fournier, 1999). Embora os entrevistados não tenham apontado nenhum tipo de controle de rotina, muitos relataram excesso de volume de trabalho, extrapolação da jornada e ansiedade em mostrar-se disponível a todo momento no ambiente virtual para líderes e colegas. Se, por um lado, os entrevistados indicaram preocupação em demonstrar entrega de resultados, por outro, observamos que, para as empresas, o desafio é gerenciar equipes por uma supervisão indireta, lançando mão de mecanismos que pré-determinam os comportamentos esperados dos trabalhadores para que estes ajam em prol da organização.

Uma vez que o foco do estudo foi avaliar o teletrabalho sob a perspectiva dos próprios teletrabalhadores, reconhecemos como oportunidade de pesquisas futuras investigações que se concentrem nos impactos subjetivos do trabalho remoto na vida dos outros membros da família que também são afetados pelo *home office*.

Embora não tenha sido objeto de aprofundamento da pesquisa, todos os entrevistados manifestaram vontade de continuar praticando *home office* com mais regularidade após o fim da pandemia. Abre-se aqui outro campo de possibilidades de pesquisas futuras, incluindo, estudos longitudinais sobre a evolução do teletrabalho pós-surto da Covid-19.

Além dessa agenda de investigações, considera-se que os estudos que tenham como fundamento o controle no trabalho, associados a diferentes dimensões da vida dos trabalhadores, sobretudo o exercício da parentalidade e a vivência das relações de gênero, são urgentes e necessários no campo de conhecimento e práticas da Gestão de Pessoas, visto que análises críticas dessas transformações no trabalho são ainda mais necessárias diante das transformações que tomaram conta das sociedades em contexto de pandemia. Todos aqueles trabalhadores e trabalhadoras que enfrentam o desafio de exercerem diferentes papéis de parentalidade, de diferentes formas e possibilidades, convidam a toda comunidade que desenvolve pesquisas orientadas para a crítica e transformação social a deterem suas atenções sobre essas vivências e condições conjunturais e estruturais de exercício do trabalho nas sociedades contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Borsa, J. C., & Nunes, M. L. T. (2011). Aspectos psicossociais da parentalidade: O papel de homens e mulheres na família nuclear. *Psicologia Argumento*, 29 (64).
- Bessi, V. G., Zimmer, M. V., & Grisci, C. L. I. (2007). O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. *Organizações & Sociedade*, 14 (42), 83-96.
- Ceribeli, H. B. & Silva, E. R. (2017) Interrupção Voluntária da Carreira em Prol da Maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 5, out./dez., 116-139.
- Chiarretto, S., Cabral, J. R., & Resende, L. B. (2018). Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 3 (2), 71-86.
- Casaca, S. F. (2009). Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho. Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS *Working Papers* nº 4.

- Costa, I. S. A. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 01-12.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Stanford University. *Academy of Management Review*, 4 (14).
- Filhos no Currículo & Movimento Mulher 360 (2020). *O covid-19 acelerou mudanças sem precedentes nas relações de trabalho*. Como essas transformações impactam a realidade de profissionais com filhos? Recuperado a partir de <https://filhosnocurriculo.com.br/downloads/>.
- Foucault, M. (2004). *Vigiar e Punir*. (29ª ed). Petrópolis: Vozes.
- Fournier, V. (1999). The appeal to ‘professionalism’ as a digansciplinary mechanism. *The Sociological Review*, 47 (2).
- Gandini, A. (2019) Labour Process Theory and the Gig Economy. *Human Relations*, 72(6):1039-1056.
- Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, Martin W., Gaskell, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. (2ª ed.). Petrópolis: Vozes, p. 65-83.
- Guerra, A. R. D. T. (2013) Conjugalidade, parentalidade, regulação da cidadania e direitos humanos de lésbicas, gays e transgêneros no Brasil. *Cenário*, V.1, n.1 | 122 – 136 | Dez. 2013 | p. 125
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37 (132), 595-609.
- Hirata, H. S. (2010). Novas Configurações da divisão Sexual do Trabalho. *Tecnologia e Sociedade*, 6 (11), 1-7.
- Hopfer, K. R. & Faria, J. H. (2006) Controle por Resultados no Local de Trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 5, jan./jun.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). *Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas*. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>
- Jones, O. (2000) Scientific Management, Culture and Control: a first hand account of Taylorism in practice. *Human Relations*, v. 53(5), 631-653.
- Martins, F. R. (2013) Controle: perspectivas de análise na teoria organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 3, artigo 9, set./nov.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação Porto Alegre*, 22 (37), 7-32.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17 (4), 418-437.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16 (1), 152-162.
- Santos, R. B. M., & Portugal, F. T. (2019). O panóptico e a economia visual moderna: do panoptismo ao paradigma panóptico na obra de Michel Foucault. *Revista Psicologia Política*, 19 (44), 34-49.
- Sewell, G. (2005) Nice Work? Rethinking Managerial Control in the Era of Knowledge Work. *Organization*, v. 12(5), p. 685-704.
- Souza, E. M. & Costa, A. M. (2013) Usos e significados do conhecimento histórico em estudos organizacionais: uma (re)leitura do taylorismo sob a perspectiva do poder disciplinar. *Cad. EBAPE.BR*, v. 11, nº 1, artigo 1, 1-15.
- Silva, R. C. (2003) Controle Organizacional, Cultura e Liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 797-816, jul./ago.

- Sousa, L. P., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30 (87), 123-139.
- Tietze, S. (2002). When "Work" Comes "Home": Coping Strategies of Teleworkers and their Families. *Journal of Business Ethics*, 41, 385–396.
- Yilmaz, K. (2013) Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, Theoretical, and Methodological Differences. *European Journal of Education*, 48, 311-325.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.