

## **Home-office em meio à pandemia: impactos sobre os trabalhadores do ingresso não planejado em uma nova modalidade de trabalho**

**VICTOR CLÁUDIO PARADELA FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

**DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

**DÉBORA MAGALHÃES KIRCHMAIR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

**MARCELA PEREIRA CERTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

# **HOME-OFFICE EM MEIO À PANDEMIA: IMPACTOS SOBRE OS TRABALHADORES DO INGRESSO NÃO PLANEJADO EM UMA NOVA MODALIDADE DE TRABALHO**

## **1. INTRODUÇÃO**

Observa-se, nas últimas décadas, um forte movimento de reestruturação organizacional e das relações de trabalho. A evolução da tecnologia, somada ao processo de globalização e à crescente competição, geram a necessidade de as empresas repensarem seus valores, sua cultura, sua estrutura hierárquica, sua gestão de pessoas e sua administração como um todo, de modo a continuar competindo no mercado (BARBOSA e PEREIRA, 2014).

Com as rápidas transformações do mundo globalizado, percebe-se também um processo de reestruturação produtiva vinculado à criação de novas formas de flexibilização do trabalho. De acordo com Oltramari e Piccinini (2006), o aumento da competitividade e o alto índice de desemprego atualmente observados influenciam as empresas a flexibilizar as relações de trabalho, tendo como estratégia o aumento da produtividade e a diminuição de custos.

Nesse contexto, diversas formas de flexibilização do trabalho surgiram e têm se expandido, como o trabalho parcial, temporário, o banco de horas e a terceirização (ALVES, 2011). Dentre eles, tem-se o trabalho remoto, também conhecido como *home-office*, quando praticado na residência do trabalhador, que representa o objeto central de estudo deste artigo. Observa-se uma conjuntura de fatores sociais, políticos e econômicos que possibilitaram a adoção mais intensa desse modelo pelas organizações brasileiras nos últimos anos (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017; HAUBRICH e FROEHLICH, 2020).

Cabe destacar, conforme ressaltam Rocha e Amador (2018), que muitas publicações abordam a modalidade apenas sob o prisma das organizações. Torna-se relevante, assim, compreender as consequências da adesão à essa modalidade de trabalho para as pessoas nela envolvidos. Esse interesse tornou-se ainda mais evidente a partir do momento em que muitos foram obrigados a ingressar no *home-office* de forma compulsória e não planejada. Com a chegada da pandemia da Covid-19 no Brasil, cuja transmissão comunitária começou em março de 2020, tornou-se necessário o isolamento social. De um momento para o outro, milhares de trabalhadores se viram obrigados a trabalhar na própria residência.

Partindo dessas constatações, a pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, teve como questão central indutora: “que vantagens e problemas a adesão compulsória ao *home-office* gerou, na percepção dos trabalhadores que nele ingressaram devido à pandemia da Covid-19?”. Buscou-se, assim, compreender como esses profissionais vivenciaram essa nova experiência e o quanto, na sua percepção, foram por ela beneficiados ou prejudicados.

A pesquisa de campo, de orientação qualitativa, contou com 26 profissionais que foram colocados em regime de *home-office* por conta da pandemia. Foram realizadas entrevistas no final do mês de abril e início de maio de 2020, quando já havia se passado mais de um mês da decretação do isolamento social, de modo a possibilitar a emissão de opiniões mais embasadas, tendo em vista a maior vivência que já tinham experimentado nesse sistema alternativo de trabalho.

Este artigo, que apresenta os principais resultados obtidos, está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima destaca as contribuições de estudiosos do teletrabalho, cujas proposições serviram de referencial teórico para a estruturação do roteiro das entrevistas e a análise dos resultados obtidos. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos observados. Depois, são expostos os principais achados da pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas três últimas décadas, o mundo passou por um conjunto de transformações e rupturas que induziram as organizações de trabalho à busca de novos modelos de gestão, incluindo a adoção de formas e arranjos produtivos inovadores. Uma das mudanças significativas observadas refere-se à flexibilização das relações de trabalho. Anteriormente, como lembram Macêdo, Rodrigues, Johann e Cunha (2012), quase todos trabalhavam para um único empregador, por tempo indeterminado, com carteira assinada e na sede da organização à qual se vinculava. Todas essas características têm sido flexibilizadas, incluindo o exercício profissional necessariamente nas dependências da organização, com a crescente adoção do trabalho remoto.

Rocha e Amador (2018) ressaltam que o trabalho remoto tem como característica não só a mudança no local em que é exercido, mas também o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Dessa forma, Barros e Silva (2010) destacam a necessidade de haver investimento adequado das organizações em recursos como: celulares, notebooks, conexão com a internet, *softwares*, equipamentos de adequação ergonômica do trabalhador, dentre outros. Conforme destacam Aderaldo *et al.* (2017), os recursos necessários devem ser disponibilizados pelas organizações, de maneira que os trabalhadores não arquem com os ônus. Nem todos os recursos necessários para o exercício do trabalho são, todavia, legalmente considerados como responsabilidade obrigatória da organização contratante.

Em estudo realizado por Filardi, Castro e Zanini (2020) com 98 teletrabalhadores, as principais vantagens apuradas foram: redução de custo, maior interação com a família, menos exposição a violência, maior autonomia, flexibilidade em relação ao horário, menor número de interrupções e aumento da qualidade no trabalho executado. Na mesma linha, Rafalski e Andrade (2015) ressaltam também a redução/fim do tempo que seria gasto desperdiçado no trânsito. Isso proporciona uma maior disponibilidade para atividades de lazer, e a convivência com a família e os amigos. Squaiella, Marchelli e Righi (2017) destacam ainda que a redução dos engarrafamentos beneficia não só os trabalhadores como a sociedade em geral.

Outro aspecto positivo para os trabalhadores refere-se à redução de gastos. Na pesquisa realizada por Hau e Todescat (2018) com 45 trabalhadores, aproximadamente 70% (somando aqueles que concordam totalmente, com os que concordam) afirmaram que essa modalidade de trabalho proporcionou redução dos custos referentes à alimentação fora de casa, vestuário e transporte necessário para locomoção até o trabalho.

A flexibilidade de rotinas e horários tem sido outro quesito frequentemente apontado pelos trabalhadores como vantajoso, conforme os achados das pesquisas realizadas por Aderaldo *et al.* (2017), Barros e Silva (2010), Filardi *et al.* (2020) e Rafalski e Andrade (2015). Nelas, foi verificado que as pessoas se sentem mais livres ao poderem criar as suas rotinas de trabalho, percebem mais autonomia para organização das tarefas, podendo assim administrar melhor o seu tempo.

O ambiente de casa pode propiciar também, em alguns casos, uma maior concentração do trabalhador. Na pesquisa realizada por Haubrich e Froehlich (2020), foi verificado que o ambiente de casa é, muitas vezes, mais silencioso. Também se verificou a ocorrência de menos interrupções por parte dos colegas, o que facilita a produtividade.

No entanto, podem se manifestar também problemas para os trabalhadores. Um exemplo é citado por Rocha e Amador (2018) que apontam que a redução de custos alegada por alguns trabalhadores pode não considerar os impactos sobre a sua conta de energia, gastos com a internet, papelório e até mesmo manutenção de equipamentos.

E ainda, para cumprir as altas demandas impostas pelas organizações, por vezes, os trabalhadores recorrem à extensão da jornada de trabalho. Em pesquisa realizada por Aderaldo *et al.* (2017), com estagiários em regime de *home-office*, os autores identificaram que muitos

ultrapassavam as 30 horas de trabalho semanais previstas pela lei. Rocha e Amador (2018) destacam que a extensão do trabalho para períodos e espaços da vida pessoal é um risco iminente dessa modalidade de trabalho, principalmente a partir do uso de dispositivos digitais. Essa visão é corroborada por Felipe (2018), que aponta que muitos trabalhadores não conseguem usufruir o seu tempo de descanso, pois se sentem obrigados a se mostrarem disponíveis em todo o momento, vivenciando assim o chamado tecnoestresse.

A dificuldade de administração do tempo de trabalho também pode configurar-se em desvantagem dessa modalidade. Conforme realçam Rafalski e Andrade (2015), as novas tecnologias podem levar a um controle excessivo do trabalhador e até mesmo a uma invasão de sua privacidade. Isso acontece porque possibilitam uma comunicação instantânea com os trabalhadores que, muitas vezes, não se restringe ao horário de expediente, invadindo momentos de lazer e descanso do trabalhador.

Merece destaque também, na pesquisa de Rafalski e Andrade (2015), a falta de compreensão por parte de familiares e amigos e o não reconhecimento, por pessoas próximas aos trabalhadores, do *home-office* como uma forma de trabalho tão válida como a tradicional. Os autores ressaltam que a própria cultura social ainda contribui para a percepção de que se trata de um trabalho menos cansativo, uma espécie de facilidade para o trabalhador.

Felipe (2018) destaca também a preocupação com a saúde ocupacional, uma vez que no ambiente da empresa é mais fácil garantir que os requisitos para o desenvolvimento da atividade estão sendo cumpridos. Para a autora, quando o trabalhador está no ambiente doméstico, a orientação e fiscalização quanto às condições ergonômicas e ambientais fica prejudicada.

Também merecem atenção as interações com colegas e supervisores. Rocha e Amador (2018) ressaltam que, com relação aos problemas que essa modalidade pode provocar, é preciso se atentar para a individualização do trabalhador, levando até mesmo a perda do coletivo nas relações laborais. Na mesma linha, Rafalski e Andrade (2015) apontam que a falta de interação entre os colegas provocada pelo isolamento do *home-office*, pode interferir na motivação do trabalhador em buscar trocas profissionais. Os autores ressaltam que a redução da socialização pode também reduzir a troca de conhecimento que se dá de modo informal, não planejado, nas interações que ocorrem nas salas, corredores e demais ambientes físicos. Aderaldo *et al.* (2017) acrescentam que o isolamento vivido pelos teletrabalhadores pode ser prejudicial com relação a ausência ou perda de sentimento de pertencimento da organização.

A pesquisa aqui apresentada foi conduzida a partir do aporte teórico resumido nesta seção. A seguir, é apresentado o percurso metodológico adotado.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem adotada na pesquisa foi qualitativa (YIN, 2016), buscando a captura da subjetividade dos entrevistados e teve caráter descritivo (TRIVIÑOS, 2011), destacando os principais aspectos do objeto estudado sem o compromisso de buscar explicações por meio de relações de causa e efeito.

O *corpus* da pesquisa foi constituído por 26 pessoas que foram obrigados a aderir ao *home-office* em função do isolamento social imposto pela pandemia do Covid-19. Os participantes foram selecionados pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2016), sendo acionada a rede de relacionamentos dos pesquisadores. As entrevistas foram encerradas quando se percebeu que as respostas obtidas não apresentavam mais elementos novos, distintos dos já obtidos a ponto de alterar a percepção do fenômeno estudado, observando-se, dessa forma, o critério de saturação (THIERY-CHERQUES, 2009). O quadro a seguir apresenta as principais características dos entrevistados, aqui identificados por pseudônimos, para preservar a confidencialidade.

### Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

Pseudônimo	Principais dados pessoais
Alice	29 anos; Analista de Projetos em uma fundação universitária; mora com mãe, pai e irmã
Antônio	33 anos; Coordenador de projetos em uma empresa de transporte ferroviário; mora com esposa e filho de 2 meses
Apê Miranda	35 anos; Analista Técnico Administrativo e Coordenadora de Setor no Ministério da Economia; mora com marido e filhos de 3 e 7 anos
Borboleta	39 anos; Gerente comercial e vendas em uma agência de turismo; mora com amigos
Carla	30 anos; Analista Comercial em uma empresa de comercialização de equipamentos de energia; mora com namorado
Cassandra	26 anos; Arquiteta em um escritório de arquitetura; mora sozinha
Dançarina	37 anos; Professora e Chefe de Departamento em uma universidade pública; mora com marido e filhos de 2 e 8 anos
Elizabeth	25 anos, Arquiteta em uma empresa de consultoria; mora com duas amigas
Funcionário	54 anos; Professor e Coordenador de Curso em uma universidade pública; mora com esposa e filho de 4 anos
Ica	38 anos; Psicóloga e Professora de faculdade privada; mora com a mãe
Isadora	29 anos; Analista de promoção social em uma entidade do Sistema S; mora com marido
Isis	47 anos; Proprietária de um escritório de contabilidade; mora sozinha
Jorge	43 anos; Assessor no Superior Tribunal de Justiça; mora com esposa e filhos de 3 e 7 anos
Ju	34 anos; Gerente em uma empresa de transporte ferroviário; mora com marido e filho de 1 ano
Livre	37 anos; Gestora de atenção à saúde em uma cooperativa de saúde; mora com filho de 3 anos
Luciana	31 anos; Assistente de Administração em uma universidade pública, mora com marido
Mãe a beira de um ataque de nervos	34 anos; Professora e coordenadora de curso em uma universidade pública; mora com marido e filho de 8 anos
Maria	30 anos; Professora em uma escola de idiomas; mora com marido
Mariana	36 anos; Gestora de Pessoas em uma construtora; mora sozinha
Martha	55 anos; professora de faculdade privada; mora com filha de 25 anos
Nina	36 anos; Analista de RH em uma siderúrgica; mora com marido
Pedro	40 anos; Gerente em uma empresa de transporte ferroviário; mora com esposa e filhos de 2 e 8 anos
Professor youtuber	38 anos; Professor em uma faculdade privada; mora sozinho
Roberta	33 anos; Analista Farmacêutica em uma indústria farmacêutica; mora com marido
Sofia	30 anos; Analista de Projetos em uma fundação universitária; mora com marido e filhos de 3 e 7 anos
Villanova	26 anos; Analista de RH em uma construtora; mora com irmã

Fonte: Dados das entrevistas realizadas

As entrevistas foram realizadas por meio de aplicativos de reunião online e foram gravadas, com autorização dos entrevistados. Depois, procedeu-se a escuta das gravações, sendo anotadas os principais aspectos das respostas obtidas e transcritos os trechos considerados mais relevantes. Esse procedimento seguiu o método de narração argumentativa proposto por Kaufmann (2013).

O tratamento dos dados foi efetuado por meio do método de análise do conteúdo (Bardin, 2011). Buscou-se, então, compreender o que foi revelado pelos entrevistados, estabelecendo-se comparações com o que foi encontrado na referencial teórico adotado, do qual emergiram categorias *a priori* que serviram de base à análise desenvolvida, conforme exposto na seção a seguir.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O roteiro da entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura. Foram formuladas 14 questões abertas, representando as seguintes categorias: impactos pessoais, impactos familiares, organização do trabalho e percepção geral sobre a experiência com o *home-office*, cujos resultados estão expostos a seguir.

### 4.1 Impactos pessoais

Em relação aos impactos trazidos para a vida pessoal dos entrevistados, foram formuladas quatro questões, versando sobre as vantagens e problemas que eles percebiam ter obtido após a entrada em *home-office*, aspectos financeiros (aumento ou redução de despesas), como estão lidando com o uso mais intensivo de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e sobre a adequação das instalações físicas (ambiente utilizado), mobiliário e equipamentos disponíveis para trabalhar.

Apenas 2 dos 26 entrevistados manifestaram que sentem mais impactos negativos do que positivos. Uma das que assim se posicionou foi a professora Martha, que disse: “Eu não vejo vantagem nenhuma. Eu não pego engarrafamento para ir para o trabalho e eu gosto da ideia da sala de aula, da troca com os alunos e nesse sistema não há nada disso”. Nas respostas às demais perguntas da categoria de impactos pessoais, ela indicou que terá redução de salário, que não conta com uma adequada infraestrutura para trabalhar, em especial no que diz respeito à conexão com a internet e que não está se adaptando bem ao uso de plataformas de ensino virtuais. Nota-se, assim, que ela percebeu a ocorrência da maior parte das desvantagens do *home-office* apontadas na revisão da literatura e não sentiu algumas importantes vantagens, como a redução do tempo de deslocamento e de gastos. Martha representa um bom exemplo de profissional para quem a adoção do novo sistema revelou-se muito desconfortável e pode acarretar prejuízos para o trabalho que desenvolve.

A entrevistada Livre foi outra que manifestou desconforto com o *home-office*: “Perdi completamente a autonomia da minha rotina. Sempre fiz muitas coisas, porém tendo ajuda. O problema é que, com a pandemia, estou sozinha, sem mãe ou babá. O filho não entende, quer atenção”. Nesse caso, porém, é possível inferir que o problema maior por ela vivenciado relaciona-se não ao trabalho em si, mas ao fato de ter que conciliar as demandas profissionais com o cuidado do filho de 3 anos, que antes ficava na escola em horário estendido e tinha uma babá para o tempo em que estava em casa. Ou seja, trata-se mais de um problema causado pelo isolamento social decorrente da pandemia do que pelo sistema de trabalho em si.

Mariana é um caso que vale destacar. Para ela, a entrada em *home-office* foi o que possibilitou não ter que se afastar do trabalho por uma questão de saúde. Disse que teve um estresse profissional violento, o chamado *burnout* e ia entrar em licença. Segundo explicou, um dos fatores mais estressantes que enfrentava era que sempre havia alguém na sala dela, com

solicitações diversas, incluindo pedidos de orientações por parte de seus liderados, as quais, muitas vezes, eram desnecessárias, que eles próprios poderiam resolver. Disse que não estava dando conta de produzir tudo o que precisava, mesmo ficando na empresa até bem depois do expediente, devido às muitas interrupções e demandas desordenadas. Trabalhando em casa, conseguiu ordenar melhor os serviços, não é interrompida (até porque mora sozinha) e fez com que sua equipe aprendesse a trabalhar de forma mais autônoma.

Interessante também notar que a entrada em *home-office*, induziu, nesse caso, a busca de um modelo de gestão de equipe mais aprimorado, com base na concessão de maior autonomia, o que acabou diminuindo até mesmo o estresse ocasionado pelos meios de comunicação, em especial o telefone:

Eu chamava o meu telefone de demoníaco, pois tocava 24h, nos finais de semana inclusive. Hoje reduziu bastante porque o pessoal começou a ter um pouco mais de autonomia, a assumir mais as responsabilidades (...) eu comecei a conscientizar quando é que tem que me acionar e isso tem rendido bastante para todo mundo (MARIANA)

Essa é uma situação que chamou a atenção por apresentar um efeito oposto ao que a literatura prevê. Em especial, a pesquisa desenvolvida por Felipe (2018) demonstrou que o trabalho remoto tende a ocasionar o chamado tecnoestresse, com o uso mais intensivo da comunicação virtual, mas, nesse caso, houve justamente o contrário.

Analisando-se o caso de Mariana, percebe-se que o principal fator gerador da satisfação com o novo sistema deriva da maior facilidade de concentração e organização dos atendimentos e tarefas, destacado por Haubrich e Froehlich (2020). Mas essa é uma característica nem sempre presente, pois, por outro lado, vários entrevistados revelaram que o ambiente familiar, ao contrário, tem trazido desconcentração. A manifestação de uma situação mais confortável ou mais degradada depende, em geral, de como era o ambiente de trabalho na empresa e como se apresenta na residência. Assim, pessoas como Mariana, que enfrentavam um contexto degradado na empresa, tendem a gostar de trabalhar em casa, mas isso só ocorreu, provavelmente, porque ela mora sozinha, não tendo familiares que a interrompam, em especial filhos pequenos, que trazem dificuldades a outras pessoas.

Uma das vantagens com maior número de menções foi a redução do tempo de deslocamento, citada por 14 pessoas, vantagem essa destacada como relevante por estudiosos como Rafalski e Andrade (2015). Além da economia de tempo em si, foram lembradas a redução do estresse com o trânsito e a qualidade de vida proporcionada como, por exemplo, o que disse Borboleta: “tomar sol, fazer várias coisas ao mesmo tempo... fazer faxina, tomar um vinho, conseguir fazer outras tarefas, administrar convívio com a família, amigos”. Essa percepção reforça o que defendem Filardi *et al.* (2020), no sentido de que a maior disponibilidade de tempo beneficia não apenas o trabalhador em si, mas os que com ele convivem e atividades de relevância para a sociedade.

A maior convivência com a família, vantagem destacada por Filardi *et al.* (2020), foi outro aspecto apontado por diversos entrevistados. A despeito de alguns problemas enfrentados, principalmente, pelos que têm filhos pequenos, foi manifesto, por muitos, contentamento por poder estar mais próximo dos familiares. Um dos que assim se posicionou foi Antônio, que tem um filho de 2 meses e disse estar sendo muito gratificante ficar mais tempo com ele, dividindo com a esposa os cuidados necessários:

A maior vantagem no meu caso é que eu tô com um filho recém-nascido, que vai fazer dois meses. Então o fato de eu estar em casa me trouxe essa oportunidade de estar mais próximo. E como a gente não é de Juiz de Fora, somos de BH e todos os nossos familiares estão lá, em época de confinamento a gente ficou sem o auxílio da família. Então eu estando em casa consigo ficar mais próximo e dar o suporte que a minha esposa precisa. Eu estava de férias e então já voltei nesse regime de *home-office*. Isso agregou. E eu tenho um problema que eu não consigo dormir muito cedo, geralmente eu durmo

tarde. E para eu me deslocar para a empresa eu teria que levantar mais cedo, ou seja, dormiria menos. Então eu tenho mais tempo para descanso, apesar de que eu tenho um recém-nascido então não quer dizer que eu esteja tirando esse tempo de descanso agora (ANTÔNIO).

Outra vantagem destacada por diversos estudiosos, como Aderaldo *et al.* (2017), Barros e Silva (2010), Filardi *et al.* (2020) e Rafalski e Andrade (2015), a flexibilidade na gestão do tempo, foi citada por vários entrevistados. Duas dentre eles disseram que o trabalho remoto impactou positivamente suas atividades educacionais: Mariana começou uma pós-graduação e Alice, que faz mestrado, consegue participar de reuniões relacionadas ao curso que antes colidiam com seu horário de expediente. Antônio destacou que gosta de dormir e acordar tarde e que passou a não precisar mais alterar seu ritmo biológico.

Quando questionados sobre as despesas decorrentes ao trabalho, 16 entrevistados sentiram a redução dos gastos, 5 disseram que os mesmos aumentaram e os outros 5 não sentiram nenhuma mudança. A maioria, portanto, confirmou o que Hau e Todescat (2018) apontam como importante vantagem do teletrabalho.

É importante lembrar que a maioria dos entrevistados conseguiu reduzir os gastos com o trabalho, porém o processo rápido e inesperado de colocar todos em *home-office* com esta pandemia pode trazer despesas àqueles que não tinham uma infraestrutura adequada em casa para realizar tais atividades.

Em relação ao uso mais intensivo de tecnologias de informação e comunicação, 18 pessoas relataram que a experiência tem sido tranquila. Porém, 8 entrevistados manifestaram uma visão mais negativa. Dançarina, por exemplo, disse que: “Me cansa bastante. Sou uma pessoa de conversar, de olho no olho.... a tecnologia as vezes me cansa, mas é o que podemos agora. Foi outra coisa que fui ajustando aos poucos e sinto que agora está melhor”. Isis também manifestou desconforto:

A gente está muito presa à tela, não se liberta dela em momento nenhum, a não ser quando está dormindo. Acho que uma hora vai gerar um estresse sim. Tenho que mudar o toque do telefone, pois ele já está irritando. Tem hora que, para me concentrar, desligo, boto no mudo. Então, gera o estresse sim (ISIS).

Como se vê, para diversas pessoas o contato direto somente com as tecnologias é algo cansativo e estressante. Cassandra disse que as vezes fica saturada de informações e isso acaba a consumindo, Martha afirmou que se sente bombardeada, tendo que aprender a lidar com ferramentas que até então não a faziam falta. Observa-se, nesses casos, o chamado tecnoestresse, apontado por Felipe (2018) como um dos problemas que podem ocorrer em decorrência do *home-office*.

Outro ponto destacado por alguns entrevistados foi o fato de se sentirem obrigados a estar disponíveis o tempo todo. Luciana disse que, apesar do uso das tecnologias ter sido positivo para ela, o WhatsApp a incomoda, “pois é muito instantâneo e a gente se sente na responsabilidade de responder naquele momento”. Isis mostrou bastante insatisfação nesse sentido, afirmando que “A gente está muito presa à tela, não se liberta dela em momento nenhum, a não ser quando está dormindo. Acho que uma hora vai gerar um estresse sim”. Esses depoimentos indicam a ocorrência da extensão do trabalho para períodos e espaços da vida pessoal, problema apontado por Rocha e Amador (2018), como também a corrosão do tempo de lazer e convivência familiar, para a qual chama a atenção Felipe (2018).

Villanova, analista de RH, deu um depoimento interessante ao observar que, mesmo sendo o seu trabalho focado em pessoas, está tendo uma experiência positiva com o uso de tecnologias, mas se preocupa com o futuro das relações, apresentando um certo medo de que nos adaptemos demais a essas circunstâncias: “É diferente, o fato de você não conseguir olhar nos olhos, não conseguir identificar expressões, comportamentos. Mas eu acho que a gente vai se adaptando e a ideia aqui para frente é a gente entrar nesse mundo mais tecnológico”.

Quando indagados a respeito das instalações e se os recursos que contam agora para trabalhar são suficientes e adequados e o porquê, apenas 8 entrevistados responderam que estão satisfeitos. Os demais relataram alguma insatisfação neste sentido, principalmente em relação ao mobiliário, como, por exemplo, informou Isis:

A mobília não está adequada. Não tenho escritório em casa, então, estou tendo que trabalhar na mesa da cozinha, sem conforto algum. Como eu pude trazer equipamentos do escritório, eles estão adequados, mas falta adaptar um cômodo da casa para o trabalho remoto. Para isso, vou precisar se me desfazer de alguns móveis para criar esse ambiente, o que será uma pena, mas preciso melhorar, com urgência, minhas condições de trabalho (Ísis).

Três pais/mães comentaram sobre a interferência dos filhos. Funcionário disse que possui apenas um computador em casa e, por vezes, precisa cedê-lo ao filho, seja nos momentos de lazer ou para participar de uma aula *online*. Já Dançarina, em casa com o marido, que também trabalha em *home-office*, além de dois filhos, ressalta que a mais velha, de 8 anos, está tendo aulas *online* a tarde, então os espaços ficam disputados e tem que haver negociação. Segundo ela, falta computador, mesa, cadeira e até a internet as vezes fica sobrecarregada. Jorge contou que, por vezes, precisa acessar a internet pela televisão para poder trabalhar enquanto o filho usa seu equipamento. Nota-se, aqui, a falta de um cuidado relevante apontado por Aderaldo *et al.* (2017): a responsabilidade que as empresas precisam assumir por prover a infraestrutura adequada.

Analisando os aspectos referentes a essa categoria, percebe-se que, para a maioria dos entrevistados, a experiência no aspecto pessoal tem sido positiva, mas há algumas desvantagens que precisam ser consideradas, devendo merecer a atenção dos próprios trabalhadores e de suas empresas.

## 4.2 Impactos familiares

Uma das questões apresentadas nesta categoria versou sobre como tem sido a administração do tempo, a separação entre trabalho e descanso e também os impactos sobre a convivência com a família. Doze pessoas disseram que estão mais sobrecarregadas, revelando a extensão da jornada que pode decorrer do teletrabalho como destacam Aderaldo *et al.* (2017). Cassandra disse que, em alguns dias, chega a trabalhar 15 horas. Isis realçou que perde o controle e, quando se dá conta, são 21h ou 22h e está ainda envolvida com o serviço. Maria explicou que o principal problema é a falta de familiaridade com o trabalho remoto, principalmente por parte do chefe, que traz um excesso de demandas, contatos e telefonemas. Nesse caso, nota-se que não foi observada a mudança de cultura corporativa apontada por Barbosa e Pereira (2014) como necessária para o bom funcionamento do *home-office*, o que é compreensível, tendo em vista que a entrada nesse sistema se deu de forma repentina e não planejada. Martha apontou como principal causa dessa maior necessidade de dedicação de tempo as dificuldades para se adaptar às tecnologias que precisa utilizar, indicado estar sofrendo o tecnoestresse, apontado por Felipe (2018) como um dos problemas comuns ao trabalho remoto. O Professor Youtuber foi bem enfático: “Não está tendo não tempo de descanso. Eu estou indo dormir 2h, 3h da manhã e às 08h já tem mensagem no WhatsApp, está sendo assim”.

Outras doze pessoas disseram que estão trabalhando o mesmo que antes. Uma delas foi Elizabeth, a qual realçou, porém, que só está assim por decisão própria e limita o tempo dedicado ao serviço. Apenas duas pessoas informaram que estão trabalhando menos: Mariana, por conseguir produzir mais no novo sistema e Borboleta, em função da empresa estar com menos demandas devido à pandemia. Nesse segundo caso, portanto, a redução não se deu em função do trabalho remoto em si.

Foi também perguntado como a família está reagindo à nova situação, se estão compreendendo e se houve algum tipo de constrangimento ou invasão do espaço do trabalho por parte dos familiares. Doze entrevistados disseram que não estão tendo problemas. Vale realçar que nenhum deles tem filhos pequenos e vários moram sozinhos. Os outros 14 contaram que têm enfrentado vários problemas, principalmente de interrupções, barulhos que tiram a concentração e mesmo de incompreensão. Alice, que voltou a morar com os pais, em outra cidade enquanto está em *home-office*, disse que o pai não compreende quando, por exemplo, ela faz uma pausa e vai à cozinha beber água, perguntando então: “ué, você não tem que trabalhar?”. Jorge destacou que os filhos não entendem que, estando em casa, não esteja o tempo todo disponível para lhes dar atenção. Disse que tem momentos que ele e a esposa estão em reuniões simultaneamente e as crianças ficam no meio deles, rodando. Sofia também disse que enfrenta dificuldades nesse aspecto:

As crianças não entendem, querem atenção. A sorte é que o meu marido está em casa sem trabalhar e cuida deles. Mas não causaram constrangimento, porque não costumo ter reuniões com vídeo. O que está dificultando é que, muitas vezes, sou interrompida pelos filhos em meio a um raciocínio e não tenho muito o que fazer a respeito, pois são crianças e não conseguem compreender bem que eu estou em casa mas não estou à disposição deles o tempo todo (SOFIA).

A falta de compreensão por parte de familiares e amigos representa um problema apontado por Rafalski e Andrade (2015) que pode prejudicar o trabalhador e também seu desempenho. Em decorrência, faz-se necessário o estabelecimento de um diálogo com o teletrabalhador explicando suas necessidades e os limites da atenção que pode oferecer aos familiares no tempo de trabalho. Embora o *home-office* proporcione, com já destacado, a vantagem de um maior convívio com a família, o estabelecimento de limites, da separação entre os momentos dedicados às atividades profissionais e aqueles de lazer e descanso é fundamental. A entrada nesse sistema de forma súbita e não planejada, ocorrida com a pandemia, naturalmente dificultou essa providência para Sofia e demais entrevistados que revelaram desconforto com as interferências dos familiares.

Chamou atenção o depoimento do Funcionário, que contou que, durante uma reunião com o uso de câmera, sua esposa entrou no quarto e lhe deu um beijo na boca, realçando: “não foi um simples selinho e sim um beijo caloroso”, o que o deixou constrangido. Dançarina disse que estava em uma reunião quando o filho pequeno entrou gritando que queria fazer cocô, justo no momento em que estava em uma discussão calorosa com um colega. Também contou que estava em uma reunião quando precisou chamar a atenção do filho. Esquecendo-se de desligar o microfone, gritou com ele “fica deitado”, causando muitos risos nos colegas.

Alice também manifestou desconforto com as interrupções promovidas por seus familiares:

Quando a minha mãe parou de trabalhar ela achou que todo mundo parou de trabalhar com ela. Ela quer falar comigo no meio do meu expediente. Ela gosta muito de conversar, gosta muito de falar. Tem dias que eu estava trabalhando e ela interrompia bastante o meu momento de trabalho. Ela vinha, conversava, entrava no quarto e falava, falava, falava e eu tinha reunião, tinha coisas pra fazer e eu sou péssima para cortar esse momento. Então, eu sentia que isso intervinha na minha rotina de trabalho (ALICE).

Pelos depoimentos obtidos, foi constatado que a presença de crianças pequenas, ainda mais no momento em que as aulas foram suspensas, representa o principal fator dificultador. Outro problema é a falta de ambientes de trabalho separados quando mais de uma pessoa está em trabalho remoto na mesma casa. No mais, é possível estabelecer limites e acordos com a família, como, por exemplo, fez Maria, que combinou com o marido um sinal para os momentos em que ele não deve entrar no cômodo em que ela está trabalhando. Esse cuidado vai ao

encontro do que defendem Filardi *et al.* (2020), que destacam as interrupções familiares como um problema que precisa ser controlado.

Depois, foi indagado aos entrevistados se sua privacidade ou de seus familiares tinha sido invadida em função do *home-office*. A maioria (17 pessoas) disse que sim, apontando, principalmente, a invasão do tempo com a família por demandas do trabalho. Sofia, por exemplo, contou que, em um sábado à tarde, estava assistindo um filme e comendo pipoca com a família quando foi interrompida por uma mensagem e se sentiu no dever de respondê-la imediatamente. Villanova explicou que precisou passar seu número pessoal para muitas pessoas e que até candidatos de processos seletivos que coordena entram em contato direto com ela agora, o que está lhe causando incômodo. Nina disse que há gestores que ligam dizendo: “vai precisar fazer isso aí, não interessa a hora não”. Realçou que, embora falem em tom de brincadeira, ela se sente incomodada. Professor Youtuber afirmou que acha que falta bom senso às pessoas, que entram em contato a qualquer hora, mas que isso ele não tem como controlar. A fala de Antônio a esse respeito chamou a atenção, pode realçar que a invasão de privacidade não é exclusiva do *home-office*, sendo antes uma prática negativa adotada pela empresa na qual trabalha:

Eu sinto a minha privacidade invadida e o meu tempo tomado em home office e fora de home office. Em home office, o que eu sinto é que as pessoas acham que porque você não tem mais o tempo de gastar com transporte público, isso pode ser convertido em hora de trabalho, o que não é assim. Mas, as pessoas sentem que podem tomar conta do seu tempo. Não existe um respeito ao seu tempo pessoal, não existe uma pergunta se você pode, se você está ocupado, existe assim: ‘eu preciso que seja feito’. Você não vai responder não, porque a gente sabe que não negocia com o patrão (ANTÔNIO).

Esses depoimentos reforçam duas necessidades apontadas pelos estudiosos como Aderaldo *et al.* (2017): a separação dos recursos (físicos e tecnológicos) utilizados para o trabalho, que devem ser exclusivos para esse fim e a disciplina que precisa ser desenvolvida pelo trabalhador.

### 4.3 Organização do trabalho

A primeira questão que compõe esta categoria buscou compreender a relação entre o *home-office* e a produtividade dos trabalhadores. Nove pessoas informaram que a produtividade aumentou. Dentre eles, oito afirmaram que isso ocorreu principalmente por haver menos interrupções ao longo do dia, como disse Isadora: “A gente não tem um telefone tocando a todo momento, não tem um gestor te convocando para reuniões não programadas, então a gente dispersa menos”. Além disso, a redução de tempo com deslocamento foi um fator citado por uma pessoa como algo que favorece o aumento da produtividade. Essas constatações corroboram com os achados de Aderaldo *et al.* (2017), Haubrich e Froehlich (2020) e Barros e Silva (2010) de que o ambiente de casa pode ser mais produtivo do que o da empresa.

Para outras nove pessoas, a produtividade se manteve igual. Villanova considerou que a produtividade inicialmente aumentou, o que gerou uma demanda maior de trabalho por parte de seu chefe, percebendo que ela pode produzir mais só que, com as adaptações que foram sendo feitas, acabou se estabilizando nos níveis anteriores. O depoimento de Carla exemplifica bem essa percepção de que há alguns aspectos facilitadores e outros inibidores da produtividade:

Eu não acho que produzi menos. Eu acho que foi mais ou menos a mesma coisa. Pra mim, assim, eu acho que o que atrapalhava a produtividade, porque assim, o serviço diminuiu, mas nos dias que tinha mais serviço, que eu podia comparar com o escritório, eu dependia em muitas coisas de outras pessoas, então às vezes eu ficava tendo que esperar as pessoas me responderem (CARLA).

Por outro lado, oito pessoas declararam que a produtividade diminuiu. Pedro, por exemplo, considera que o distanciamento dos colegas de trabalho prejudica a resolução de problemas e disse que sua produtividade “Caiu por que se trabalha mais tempo para fazer a mesma coisa, demora mais para se conseguir algo. Reunião com muitas pessoas e antes não era assim”. Ju também disse que está vivendo um momento com muitas reuniões, às vezes até no mesmo horário. Já para Cassandra, no ambiente de casa é possível ter mais distrações. Na percepção do Professor Youtuber, a sobrecarga de trabalho vivenciada durante o *home-office*, faz com que ele não tenha tempo hábil para fazer as entregas que necessita.

A diferença observada entre os depoimentos colhidos reforça a afirmação de Barros e Silva (2010) de que nem todas as pessoas se adaptam bem ao teletrabalho, seja por motivos pessoais, seja por falta de infraestrutura ou ainda pela inadequação do comportamento dos supervisores.

Outro questionamento apresentado foi em relação à administração do tempo quanto aos horários de jornada exercidos. Quatorze entrevistados informaram que o horário de trabalho realizado é o mesmo que era acordado com a organização anteriormente. Para Isadora, esse controle é fundamental, “Pra mim é sagrado, eu entro às 09h e saio às 18 h”. Interessante também a fala de Antônio que tem um filho recém-nascido, segundo ele se não fosse o filho, trabalharia além do tempo, mas explicou que uma melhor gestão do tempo tem sido possível graças à forma de controle adotada por seu supervisor:

O controle é puramente por resultado. A gente tem um cronograma dos projetos, tem as entregas parciais ao longo do processo, semanal, quinzenal, e é unicamente medido dessa forma. Isso no meu caso. Falando das pessoas que trabalham na minha equipe que não são isentas de ponto, a empresa estabeleceu regras para inibir horas extras e passivos trabalhistas, então para essas pessoas no final do expediente o sistema é bloqueado (ANTÔNIO).

Outro ponto que chamou a atenção é em relação a adaptação necessária para esta modalidade de trabalho, Villanova e Nina, por exemplo, comentaram que, no início, frequentemente extrapolavam o horário estabelecido, mas agora já estão conseguindo um equilíbrio na administração do tempo.

A respeito do cumprimento do horário de trabalho, cinco trabalhadores foram enfáticos ao afirmar que estão excedendo o tempo, o que é algo preocupante em relação à saúde. O depoimento de Pedro foi interessante, pois ressalta que outros colegas também estão extrapolando a jornada: “Eu percebo que ao longo do dia a gente tem perdido muito tempo com reuniões e depois começo a receber ligações, retornos, e o horário tem se estendido, então pessoas que dificilmente estariam trabalhando às 20h, 21h as vezes estão te chamando”.

Conforme ressaltado por Rocha e Amador (2018), normalmente, uma das preocupações da organização é a apuração se o trabalhador em *home-office* está cumprindo o seu trabalho, realizando de forma adequada as suas entregas. Assim, foi questionado aos participantes da pesquisa como tem ocorrido o controle do trabalho pelos supervisores. A maior parte (vinte e um entrevistados), informaram que o controle exercido ocorre principalmente a partir dos resultados obtidos. Isso demonstra estar havendo a necessária mudança de cultura, destacada por Barbosa e Pereira (2014) como fundamental para o sucesso do trabalho remoto. A supervisão dos liderados deve ser por tarefa e não por processo. Apenas três pessoas revelaram que têm seu tempo *online* controlado, com a empresa monitorando os horários em que ficam conectadas ao sistema corporativo. Borboleta enfatizou que seu supervisor deixou claro que “quem está mandando e-mail, mandando mensagem, telefonando é quem está trabalhando”, revelando, assim, que continua supervisionando por tarefa.

A última pergunta desta categoria buscou compreender o impacto do *home-office* nas interações com colegas e supervisores. Todos os entrevistados demonstraram, em alguma parte

da entrevista, sentir falta do contato presencial com colegas e supervisores, como dito, por exemplo, por Luciana:

É bem diferente, mas a minha impressão é que a equipe está bem mais unida, pois todos estão mobilizados para fazer funcionar e dar conta do trabalho e também para demonstrar que, mesmo em casa, continuam trabalhando. Não estão ocorrendo divergências ou confusões. Mas gosto muito de lidar com pessoas, de atender pessoalmente, da interação. Está sentindo muita falta (LUCIANA).

Mariana, apesar de ter declarado que os seus liderados se sentiram mais à vontade para interagir com ela, percebe a comunicação virtual como artificial:

Para o meu trabalho, melhorou muito. Os meus liderados estão se sentido mais a vontade para falar comigo de forma mais livre. Mas sinto muita falta de lidar pessoalmente, de conversar olho no olho e acho muito artificial falar através de aparelhos, embora já esteja me acostumando, Mas acho fundamental que tenham reuniões periódicas (MARIANA).

Esses depoimentos corroboram o que afirmam Aderaldo *et al.* (2017), para quem as relações presenciais geram um sentimento de pertencimento a organização. Em decorrência, torna-se importante que, em situações “normais”, ou seja, quando não há o afastamento social imposto pela pandemia, quem trabalha de forma remota participe periodicamente de eventos presenciais.

Além do prejuízo com relação às interações informais no nível pessoal, nove entrevistados comentaram que o distanciamento provoca dificuldades para o próprio exercício do trabalho. Para Antônio, que trabalha com gestão de projetos, o contato presencial facilita o engajamento das pessoas. Nina e Ju apontaram que a comunicação virtual muitas vezes não é clara, prejudicando assim a execução das tarefas. Alice relatou que sente dificuldade no *home-office* quando precisa explicar algum procedimento para alguém. Interessante também o depoimento de Jorge, “faz falta porque vários assuntos são debatidos e resolvidos em um cafezinho ou um lanche”. Fica claro, assim, que a interação presencial é importante não só para gerar vínculos sociais, contribuindo para a própria identidade do sujeito, como também para as trocas profissionais, importantes para a qualidade de execução do trabalho, corroborando com as constatações de Rafalski e Andrade (2015).

#### **4.4 Percepção sobre o *home-office***

Esta categoria teve como foco a forma de trabalhar após pandemia, investigando se, caso a pessoa pudesse escolher, gostaria de continuar a trabalhar em *home-office* ou preferiria retornar presencialmente ao trabalho. De todos os entrevistados da pesquisa, apenas seis afirmaram que desejam e aguardam ansiosamente o momento de trabalhar de forma presencial de novo. Alegaram que a interação social que o trabalho traz é muito importante em suas vidas, fazendo falta neste período de isolamento. Mencionaram tanto a importância de manter os vínculos já existentes, como de fazer novos contatos, apontando que, presencialmente, tudo isto flui melhor. A fala de Carla elucidava este ponto: “Eu acho que ainda prefiro trabalhar presencialmente. Acho que por causa da interação com as outras pessoas, eu acho que você sair de casa é totalmente diferente, você ter um compromisso de sair de casa”. Na mesma direção Professor Youtuber afirmou: “Voltar (presencialmente), com certeza. A gente precisa ter circulação, ter interação, precisa do calor humano, do contato humano. A gente precisa sentir que não estamos tão desamparados, e ver outras pessoas passando o mesmo tipo de aperto”.

Os entrevistados que preferem o trabalho presencial mencionam também que são mais produtivos no local de trabalho, pois resolvem as coisas com mais agilidade do que de forma remota, conversando e interagindo mais facilmente com os colegas de trabalho. Maria também

aponta que no caso dela, que é professora, o entendimento dos alunos é maior quando estão próximos e a interação pessoal contribui muito neste processo.

Outro ponto mencionado foi que a casa é lugar de descanso e que quando o trabalho invade este espaço fica meio confuso, como é evidenciado na fala do Professor Youtuber: “minha casa é minha casa. Minha casa não tem que ser meu local de trabalho, minha casa tem que ser meu aconchego. É o lugar que eu tenho para dormir, onde eu posso ter intimidade, ficar à vontade”.

Os demais entrevistados afirmaram que prefeririam retornar à atividade laboral de forma híbrida, trabalhando dias em casa e dias fisicamente no local de trabalho, como menciona o Funcionário: “ficaria uns dois dias em *home-office* e os demais no local de trabalho”. Este comentário corrobora com a pesquisa realizada por Filardi *et al.* (2020), que revelou ser a flexibilidade deste modelo de trabalho sendo algo bastante atrativo. Nenhum sujeito de pesquisa afirmou que a opção de estar totalmente em *home-office* seria interessante.

Por fim, foram questionados se havia algo mais que gostariam de comentar sobre o tema que não tinha sido abordado na pesquisa. O que foi mencionado é que, apesar de todos terem sido pegos de surpresa, a experiência tem mostrado muitos pontos positivos, até mesmo para profissionais que nunca imaginariam seus trabalhos sendo realizados remotamente.

Elizabeth deu um interessante depoimento, destacando que a adaptação ao novo sistema de trabalho requer, antes de mais nada, um novo olhar dos gestores em relação aos seus liderados, reforçando, dessa forma, a percepção de Macêdo *et al.* (2012), que apontam a necessidade da humanização das relações interpessoais, em especial as estabelecidas entre as chefias e as equipes que supervisionam:

Cada um tem um papel. A empresa tem o papel de direcionar, de definir as diretrizes e os gestores tem o papel de serem humanos nesse momento, de olharem para as pessoas não como máquinas produtivas, como robôs que tem que ficar em casa e tem que aproveitar todo o tempo da pessoa (ELIZABETH)

O principal ponto dificultador da adaptação, destacado por vários entrevistados, relaciona-se ao sentimento de que o trabalho invadiu o ambiente doméstico sem tenha havido uma organização prévia para tal. Mas, mesmo diante dessa dificuldade, muitos entrevistados expressaram contentamento com a capacidade de adaptação que eles próprios e as organizações nas quais trabalham demonstraram possuir, como se vê no seguinte depoimento:

O que é mais legal para mim nesse processo todo é ver como a gente tem capacidade de se reinventar. De uma hora para outra, a empresa que eu trabalho, que é grande, de 2 a 3 dias conseguiu criar uma estrutura suficiente para 2 mil pessoas poderem trabalhar de casa. Então decisões trabalhistas, de equipamentos, sistemas, que sempre foram demoradas, em uma condição dessas as coisas aceleravam muito. Então isso mostra para a gente o quanto ainda somos burocráticos, o quanto a gente ainda enrola para fazer as coisas. Esse cenário da Covid trouxe de uma maneira global o quanto que a gente é capaz de ser mais eficiente, mais produtivo e objetivo. Eu tenho visto também pessoas que estão assumindo mais reponsabilidades e acho que isso tem um efeito positivo, não apenas no contexto do trabalho e também no contexto social. O grande contexto é ficar em casa e fazer a sua parte. O governo vai ajudar, beleza, vão desenvolver vacina, vão, mas você tem parte da responsabilidade. Então esse contexto tem reforçado esse sentido de fazer o seu, seu trabalho, fazer pela sociedade e parar de terceirizar isso para os outros (PEDRO).

Adicionalmente, todos os entrevistados que têm filhos narraram que se adaptar ao *home-office* com a casa cheia, por vezes faltando espaço físico, cadeiras, mesas e sossego para realizar as atividades laborais, é o que tem sido mais desafiador neste processo. Como essa situação decorre, principalmente, da paralisação das aulas imposta pela pandemia, pode-se supor que, findo o isolamento social, os que permanecerem no sistema de trabalho remoto terão menos dificuldades.

Conhecidos os principais achados da pesquisa de campo, conforme aqui apresentado, a próxima seção está dedicada às considerações finais do estudo realizado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme inicialmente exposto, a pesquisa aqui apresentada buscou identificar as vantagens e os problemas gerados pela adesão compulsória ao *home-office*, derivada do isolamento imposto pela pandemia da Covid-19. A despeito de terem sido destacados, nas entrevistas, diversos fatores positivos, ficou claro tratar-se de uma experiência com efeitos bem distintos de uma pessoa para a outra como se viu, por exemplo, em relação à administração do tempo de trabalho, pois houve pessoas que disseram estar sendo beneficiadas, enquanto outras revelaram angústia por não conseguirem por limites em termos de disponibilidade para atendimentos. Também no que tange ao convívio familiar, alguns se disseram muito beneficiados enquanto outros apontaram problemas enfrentados.

A composição do núcleo familiar se revelou um dos fatores determinantes nesse aspecto, com maior tendência a problemas por parte dos que moram com filhos pequenos. O pseudônimo escolhido por uma das entrevistadas: “Mãe à beira de um ataque de nervos”, revela que a entrada em trabalho remoto, ainda mais da forma não planejada como se deu, pode ser bastante estressante.

Flexibilidade de tempo revelou-se uma grande vantagem para significativa parte dos entrevistados. Vale realçar, porém, que, como ocorre em relação a tudo o que é flexível, exige mais capacidade do indivíduo para administrar e colocar limites. Assim, chamou a atenção a forte disparidade de experiências vivenciadas nesse aspecto, fruto não só da capacidade dos próprios trabalhadores na administração do tempo, mas também de seus colegas e supervisores. Alguns relatos revelaram forte inadequação no comportamento dos gestores que não se adaptaram ao novo sistema e continuaram a liderar suas equipes com base em procedimentos típicos da supervisão presencial e inadequados ao trabalho remoto.

Para a maioria dos entrevistados, porém, a inserção no *home-office* se revelou positiva. Dentre os problemas apontados, contar com uma adequada infraestrutura revelou-se um dos principais desafios, ainda mais em meio à pandemia, que agravou problemas de disponibilidade de recursos como um acesso de qualidade à internet, cujo uso mais intensivo tem causado lentidão e interrupções de serviço. Mas há outros importantes aspectos, como o fato de muitos não contarem com equipamentos de uso exclusivo. Poucas foram as empresas que se dispuseram a fornecer equipamentos, em especial computadores. Com isso, além de possíveis prejuízos à qualidade dos trabalhos, podem ser gerados riscos à integridade e ao sigilo dos dados corporativos manipulados, devido ao compartilhamento forçado com outros membros da família.

Ainda em relação à infraestrutura, aspecto de muito impacto dentre as desvantagens percebidas, o fato de muitos entrevistados não disporem, em suas residências, de um espaço reservado para trabalhar, revelou-se bastante problemático, em especial quando há crianças pequenas em casa. Nesses casos, torna-se difícil manter uma boa produtividade e aumenta a chance de haver um maior estresse profissional, em função dos prejuízos à concentração e da invasão, pela família, do espaço de trabalho ou vice-versa. A disponibilidade de espaços de trabalho remoto compartilhados, já encontrados em alguns condomínios e também em centros de teletrabalho, pode ser uma solução para esse problema.

Mudanças culturais em relação à percepção sobre o significado e a forma de condução do *home-office* também se revelaram fundamentais. Vários depoimentos demonstraram que há supervisores despreparados para liderar teletrabalhadores, pois insistem em gerenciar controlando tarefas e não resultados, além de desrespeitarem, em muitos casos, os horários de contato e cobrança. Também alguns familiares não compreendem ainda, pelo que indicaram os

entrevistados, que se trata de uma forma de trabalho que pode ser tão eficiente quanto a tradicional, mas exige cooperação para que seja realizada com sucesso.

Notou-se, enfim, que a boa adaptação a essa nova forma de trabalhar é possível. Diversos entrevistados revelaram ter modificado a percepção que mantinham sobre o teletrabalho, passando a considera-lo mais positivo. Alguns explicaram que problemas sentidos logo que ingressaram na nova modalidade de trabalho foram depois superados ou, pelo menos, amenizados. Trata-se de uma opção que já vinha tendo uma crescente adoção e que agora, com a experiência forçada pela pandemia, deve ganhar um impulso ainda maior, como demonstrado pelo desejo que a maioria dos entrevistados revelou de permanecer, ainda que em tempo parcial, no *home-office*.

Como sugestão para estudos futuros, pode ser citada a investigação da percepção que os entrevistados manifestarão sobre essa experiência que estão vivenciando dentro de mais algum tempo, pois podem ocorrer mudanças importantes de percepção, tanto no sentido de que alguns problemas sejam sanados quanto de que outros acabem por ficar mais graves. Pesquisar não somente a percepção dos trabalhadores, mas também de seus familiares, colegas e supervisores representa outra interessante possibilidade.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro.

**Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional.** Cadernos EBAPE. BR, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017.

ALVES, Giovanni. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal: precarização do trabalho e redundância salarial. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 188-197, jul./dez. 2009.

BARBOSA, Jane Kelly Dantas; PEREIRA, Jussara Jéssica. Teletrabalho: uma arena de discussões. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 15, 2014. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2014.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office* : estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010.

FELIPPE, Gabriela de Carvalho. **A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho / home office e a jornada de trabalho.** 2018. 121 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho)-Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2018.

FILARDI, Fernando. CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo**. Petrópolis: Vozes; Maceió: Edufal, 2013.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F. ; JOHANN, M. E. P. ; CUNHA, N. M. M. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PICCININI, Valmiria Carolina. **Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho**. O&S, v. 13, n. 36, p. 85-106, jan./mar. 2006.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. *Home-office : Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa*. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SQUAIELLA, Roberta Betania Ferreira; MARCHELLI, Maria Victoria; RIGHI, Riberto. Perspectivas do EAD e do teletrabalho na melhoria da mobilidade urbana da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 5, n. 29, p. 95-109, 2017.

THIERY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing-Opinião e Mídia**, n. 3, set. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.