

Comparação entre teletrabalho e trabalho presencial: percepção de trabalhadores de empresas do ramo de serviços

Comparison between telework and on-site work: perception of workers in service companies

Mateus de Oliveira Gasques¹
Andréa Regina Martins Fontes²

Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos UFSCar, Campus Sorocaba, São Paulo, Brasil, ¹mateusgasques@hotmail.com; ²afontes@ufscar.br

Resumo: O avanço da tecnologia tem auxiliado na flexibilização do trabalho, promovendo mudanças estruturais na forma como ele vem sendo desempenhado. Neste contexto, o teletrabalho vem emergindo como uma forte tendência global, ampliando os limites espacial e temporal das organizações. Buscou-se entender, nesta pesquisa, quais os efeitos práticos e subjetivos que orientam as percepções dos profissionais que aderem a esse regime de trabalho. A partir das experiências compartilhadas por teletrabalhadores do setor de serviços, o estudo ponderou os principais elementos que definem a percepção pessoal desse trabalho e os comparou com o experimentado no trabalho presencial. O estudo de caso se desenvolveu a partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 10 trabalhadores de empresas diversas do segmento de serviços. Entende-se, a partir dos resultados, um carácter dual de cada fator que fomenta a percepção deste tipo de profissional e uma preferência geral dos entrevistados pela adesão de regimes híbridos de trabalho. Os resultados permitiram concluir que o sucesso na adesão desse formato de trabalho está vinculado ao perfil tanto do profissional quanto do empregador que o impõe.

Palavras-chave: Teletrabalho, *home office*, estudo do trabalho, ergonomia da atividade, ergonomia.

Abstract: The advancement of technology has helped to make work more flexible, promoting structural changes in the way it has been performed. In this context, teleworking or home office is emerging as a strong global trend, expanding the spatial and temporal limits of organizations. We sought to understand, in this research, which are the practical and subjective effects that guide the perceptions of professionals who adhere to this work regime. Based on the experiences shared by teleworkers in the service sector, the study considered the main elements that define the personal perception of this work and compared them with what is experienced in face-to-face work. The case study was developed from semi-structured interviews, applied to 10 workers from different companies in the service sector. Based on the results, it is possible to understand a dual character of each factor that promotes the perception of this type of professional and a general preference of the interviewees for the adhesion of hybrid work regimes. The results allowed to conclude that the success in adhering to this work format is linked to the profile of both the professional and the employer.

Keywords: Telecommuting, work study, activity ergonomics, ergonomics

1 INTRODUÇÃO

A relação do homem durante o processo de agregação e produção de valor tem se alterado conforme a ampliação do conhecimento e o avanço das tecnologias. As relações de trabalho têm se flexibilizado ao passo que as relações humanas se transformam, que a velocidade dos processos se acelera, que as barreiras se dissipam e que as distâncias não são mais impeditivas. O que não significa que os trabalhadores tenham pouca cobrança nos seus processos ou que tenham diminuído suas jornadas.

Conforme apontado por Costa (2007), a reunião de fatores diversos foram responsáveis pelo surgimento de modelos alternativos de trabalho. Num contexto nacional, segundo a autora, uma potencial crise energética, uma mobilidade caótica nos grandes centros e uma maior participação da mulher no mercado de trabalho foram fatores cruciais para que a temática de trabalhos flexíveis fosse pautada a partir de 1970. Ainda segundo Costa (2007), o tema passou a ganhar mais visibilidade a partir de 1990 com a massificação das tecnologias de informática e telecomunicações (TICs), que possibilitaram a extinção dos limites físicos das organizações fomentando configurações de trabalho que descartavam o deslocamento físico dos indivíduos.

Surge, a partir daí, o chamado teletrabalho, *home office* ou, ainda, trabalho remoto; modelo flexível de trabalho que caminha no sentido de representar o máximo da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados em direção à fluidez da acumulação flexível (COSTA, 2007). Tal modalidade, que tem sido adotada globalmente e tem seu máximo expoente em países do primeiro mundo, não pode, contudo, ser analisada sob a luz de abordagens típicas e tradicionais da literatura organizacional.

Gerstel (2000) afirma que, para além da visão da história da tecnologia, o teletrabalho deve ser enxergado sob a ótica de estratégias gerenciais, ideologias de controle e eficiência organizacional. Fournier (1999) traz conceitos importantes sob os quais o teletrabalho pode ser visto. A autora relaciona o surgimento desta modalidade com a suposta autonomia do indivíduo produtivo, essa tornando-se um recurso essencial para as organizações. Fournier (1999) atribui à subjetividade alterada um campo livre para a imposição de estratégias de controle organizacional, de emocionalização das relações trabalhistas e de discursos típicos que formatam a subjetividade do trabalhador, “criando” indivíduos adequados para o trabalho.

Neste contexto, o teletrabalho se faz presente abrindo espaço para questionamentos a respeito das impressões experimentadas pelos profissionais que nele atuam. Quais seriam os impactos do *home office*, sob o ponto de visto do empregado, na sua vida profissional e pessoal? Quais comparações podem ser feitas a partir do modelo tradicional de trabalho? Quais seriam os determinantes que definem a percepção do trabalhador nesta nova modalidade?

O objetivo desta pesquisa é comparar, a partir da percepção dos trabalhadores, as modalidades de trabalho remoto e presencial, avaliando suas dificuldades e benefícios. Para alcançar esse objetivo, o teletrabalho será analisado com foco na atividade. Os resultados serão obtidos comparando as perspectivas dos trabalhadores a respeito da dinâmica laboral tradicional e da execução do trabalho remoto.

Nesse sentido, esta pesquisa utilizará a perspectiva da Ergonomia da Atividade para analisar um estudo de caso, no qual serão aplicadas entrevistas para obter a percepção dos trabalhadores dentro de diferentes cargos e ocupações em empresas do setor terciário.

A estrutura deste trabalho apresenta-se, primeiramente, com uma fundamentação teórica que abrange os principais temas envolvidos na temática em discussão. Logo após, têm-se a metodologia que será utilizada nesta pesquisa, a apresentação e análise dos resultados obtidos e, por fim, a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi elaborada tendo em vista a construção dos conceitos apropriados que se relacionam ao tema do teletrabalho. A definição de trabalho, bem como a exploração do seu significado individual, é abrangida por diferentes autores, contrapondo visões de diferentes áreas de estudo. O panorama do trabalho sob a ótica da ergonomia busca tanto trazer os métodos desta ciência na análise das atividades laborais, como explorar as consequências deste trabalho na vida do trabalhador. O teletrabalho, foco deste estudo, é conceituado por diferentes pensadores, que exploram suas particularidades, subjetividades, implicações e amparos legais.

2.1 Estudo do Trabalho

Os estudos a respeito do trabalho são abordados de maneiras diferentes dependendo da área de conhecimento. Para Dejours (2004), da área de Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho pressupõe os aspectos físicos, motores e psíquicos no conjunto de atividades postas em prática durante o processo. Blanch (2003, p. 14), da área das ciências sociais, preocupa-se em distinguir o trabalho humano “de qualquer outro tipo de prática animal, por sua natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral”. Marx (1983), na teoria da concepção materialista, considera que o trabalho propõe uma transformação ativa na natureza orientada por um pensamento lógico e consciente. Os conceitos de trabalho diferem-se, evidenciando a complexidade que esta atividade detém. Independente do sentido dado ao trabalho, que tende a

buscar esclarecimentos no campo de estudo em que se está, os sentidos desta atividade permeiam, sempre, múltiplos cenários: sociais, econômicos, políticos, humanos, físicos etc.

A conotação assumida pelo trabalho pode ter duas diferentes naturezas: negativa e positiva. Para Dejours (2007), o trabalho relaciona-se ao estudo sobre o prazer, ligado à autonomia, liberdade, reconhecimento, identidade, sublimação e principalmente ao processo criativo; e ao sofrimento, ligado a falta de reconhecimento, sobrecarga e à patologia da solidão.

Blanch (2003, p. 21) identifica a natureza negativa do trabalho quando este é visto como “maldição, castigo, julgo, estigma, coerção, esforço e penalidade”. Neste contexto, é inevitável o surgimento de sofrimento no trabalho, o que Dejours (1987) atribui a um choque entre os anseios, desejos, projetos e esperanças do trabalhador, e uma organização que os ignora completamente.

No campo positivo, o trabalho é visto como uma fonte de satisfação, além de uma missão pessoal. Borges e Yamamoto (2004) refletem sobre a visão do trabalho na sociedade industrial, inferindo que a visão positiva é aquela que domina a vida cotidiana.

Dejours (1994) faz uma reflexão sobre a carga psíquica que o trabalho traz, elencando a possibilidade de equilíbrio ou fadiga pelo trabalho. O que possibilita a tendência para um ou outro sentimento é próprio da natureza individual, de forma que o que pode gerar equilíbrio para uns, ocasiona fadiga em outros. Dejours (1994) aponta que o trabalho equilibrante é aquele cuja fonte é de relaxamento, sendo que o trabalhador termina sua atividade se sentindo melhor do que inicialmente. O trabalho fatigante, por sua vez, é aquele que gera acúmulo de energia psíquica, não havendo, para o trabalhador, vias para descarregar suas necessidades. Nesta ocasião, há o acúmulo de tensões que pode, inclusive, chegar a uma patologia.

O contexto positivo do trabalho foi crucial para a moldar a humanidade. Sachuk e Araújo (2007) atribuem ao trabalho a manutenção da vida humana tanto na forma individual quanto na coletiva, servindo para estruturar social, político e economicamente a humanidade. Devido a tamanha importância, desvencilhar o trabalho da existência humana é, praticamente, impossível (JACQUES, 1996).

Para Coutinho (2009), o trabalho, a partir do século XVIII, toma o caráter de meio para o sustento material, passando a formar o que é conhecido como emprego – trabalho assalariado no contexto capitalista. As diversas crises mundiais foram responsáveis pela expansão do conceito de emprego. Ainda segundo Coutinho (2009), novas categorias como o desemprego e o subemprego passaram a figurar, ampliando as relações de trabalho.

Kovács (2005) analisa as formas de emprego contemporâneas, indicando que a ascensão de “empregos flexíveis” é notória. Os empregos flexíveis, para Kovács (2005), contrapõem-se

ao modelo de trabalho tradicional fordista, gerando diferentes implicações objetivas e subjetivas ao empregado. Blanch (2003), neste contexto, alerta para a mudança na condição de trabalho, que contempla as circunstâncias nas quais o trabalho é realizado, bem como seus valores e concepções.

Indo além da relação salarial ou empregatícia, o trabalho compreende um engajamento pessoal a fim de entregar um resultado delimitado por pressões materiais e sociais (DEJOURS, 2004). Ainda para ele, seguir fielmente as prescrições de uma atividade não é suficiente para atingir um resultado satisfatório no trabalho, uma vez que o dia a dia sempre estará sujeito a acontecimentos não esperados.

De forma prática, Dejours (2004) sinaliza que o trabalho está entre o que é prescrito e a realidade, e que o ato de trabalhar não pode ser previsto anteriormente até que se dê o momento de sua ocorrência. Daniellou et al. (1983) referem-se ao que é prescrito como “tarefa”, representando de forma antecipada o que o trabalhador deve fazer e trabalho real como a “atividade”, representando o que realmente o trabalhador realiza. Na mesma linha, Guérin et al. (2001) diferenciam trabalho prescrito (tarefa) e real (atividade), sendo o primeiro idealizado pela organização (condições de trabalho e resultados esperados) e o segundo, o que o trabalhador realmente realiza para dar conta da tarefa (condições reais e resultados efetivos).

2.2 Ergonomia da Atividade

Segundo Guérin et al. (2001), o principal objetivo de uma ação ergonômica é a transformação do trabalho. Tal transformação deve, segundo eles, contribuir para preservar a saúde do operador, valorizar suas capacidades, exercer competências, tanto individuais quanto coletivas, e alcançar os anseios desejados pela empresa (interação às lógicas social e produtiva).

Ainda por Guérin et al. (2001), existem diversas situações – adaptativas, transformativas e conceptivas – relacionadas com esferas financeiras, técnicas ou da organização que dificultam a inserção correta e saudável do operador no sistema produtivo. Por vezes, o funcionamento humano é ignorado na falha tentativa de adaptar o homem às características técnica-organizacionais do sistema produtivo.

Segundo Ferreira (2015), a partir da década de noventa, a metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) passou a ter maior relevância, isto ocorreu após a publicação da Norma Regulamentadora de Ergonomia 17 – NR 17 do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 1990). Tal documento ampliou as normativas da ergonomia no Brasil e passou a subsidiar a fiscalização quanto aos aspectos de infraestrutura, organização, condições, regras e modos referentes ao trabalho.

Para os autores Guérin et al. (2001), o diferencial da AET em relação a outros métodos de análise do trabalho é a análise da atividade situada. Na mesma linha, Ferreira (2015) destaca que a principal técnica a ser empregada na AET é a observação. A fim de modificar as condições de trabalho, a análise se mune de técnicas de observação que devem pouco atrapalhar ou alterar a situação que se quer compreender. Os aspectos observáveis devem ser registrados pelo olhar, tais quais as posturas corporais, os instrumentos utilizados, o modo como os trabalhadores realizam suas ações, como se relacionam e os controles aos quais estão submetidos.

Para Ferreira (2015), o componente mental de uma atividade está intimamente relacionado com seu componente físico, e vice-versa. A análise do trabalho a ser feita deve buscar a integração destes dois componentes, visando aprofundar o entendimento das relações físicas, cognitivas e emocionais.

Distanciando-se da concepção tradicional taylorista-fordista de trabalho, Silva e Tosetto (2010) reforçam que novas configurações na organização do trabalho têm desafiado os modelos tradicionais com os quais o trabalho vinha sendo abordado. Eles sugerem que essa mudança dá maior foco ao aspecto mental do empregado, sendo esse cada vez mais requisitado durante a atividade.

De acordo com Abrahão e Pinho (2002), a mudança organizacional exige novas formas do tradicional “saber fazer”. A atividade muscular repetitiva (destaque na década de 80 com as LERs – Lesão por Esforço Repetitivo) dá lugar para componentes invisíveis do trabalho, que relacionam o sujeito ao contexto. É papel da ergonomia, através da AET, buscar entender os processos cognitivos e mentais que se expressam durante o trabalho (SILVA; TOSETTO, 2010).

Abrahão e Pinho (2002) propõem a análise dos aspectos cognitivos no trabalho para formular recomendações que adaptem o trabalho às limitações humanas. Neste caso, a observação a ser feita deve centrar-se nos comportamentos e na verbalização dos trabalhadores. Wisner (1994) faz a relação entre o atual mundo do trabalho e a carga cognitiva: ao passo que o primeiro se acentua, a prescrição se torna mais restrita, o ritmo exigido se acelera e os aspectos como decisão, memória, identificação e reconhecimento se tornam mais relevantes para o desempenho da tarefa.

A inserção de novas tecnologias e a demanda por abstrações e interpretações exigem mais dos aspectos cognitivos, sendo que essa maior complexidade na configuração do trabalho exige da ergonomia, segundo Abrahão e Pinho (2002), novas concepções de espaços de trabalho e novos dispositivos que auxiliem na regulamentação dessas atividades.

Para Ferreira (2015), as novas demandas para a Ergonomia exigem um aprofundamento dos aspectos coletivos do trabalho. Diferentemente de considerar o trabalhador dentro do seu posto individual de trabalho, exige-se que o campo de análise seja ampliado de tal forma que contemple aspectos sociais, culturais e políticos (FERREIRA, 2015).

2.3 Teletrabalho

A introdução de novas tecnologias de produção tem acelerado e diversificado as transformações no contexto do trabalho. Essas tecnologias, segundo Schuk e Araújo (2007), estão centradas na informatização e nos novos modelos de gestão e produtividade. Tais mudanças acentuam diferentes concepções de trabalho e redefinem essa atividade no panorama social e individual (OVEJERO, 2010).

O conceito de teletrabalho é relativamente recente e, dentre os autores, sua definição não é consenso. De acordo com Allen et al. (2015, p. 44), o teletrabalho pode ser descrito da seguinte forma:

Prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe do local de trabalho central – tipicamente principalmente de casa – usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho.

Na Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, o teletrabalho é definido como:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderante fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

Buscando a etimologia da palavra teletrabalho, Sakuda e Vasconcelos (2005) trazem o termo *telecommuting*. *Cummuting* designa o trajeto que se faz do domicílio ao local de trabalho, relacionando, num primeiro momento, o teletrabalho a uma adaptação essencialmente espacial. A expressão deu lugar ao termo telecomutação, que se relaciona com a substituição dos meios de transporte – que levam o indivíduo ao trabalho – por meios de troca de dados – que levam o trabalho até o indivíduo (OLIVEIRA, 1996).

Ao passo que a preocupação das organizações e indivíduos aumentou, o sentido do teletrabalho se expandiu, passando a considerar aspectos econômicos, sociais, culturais, organizacionais, tecnológicos, ambientais, legais etc. Os agentes envolvidos, por sua vez, passaram a englobar organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação (TI), sindicatos, dentre outros (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Segundo Daniels e Standen (1997), enquanto autores americanos, costumeiramente, utilizam a expressão *telecommuting* para designar essa modalidade, os autores europeus fazem uso de *telework*. Ambas expressões refletem que o foco deste tipo de trabalho está na localização (fora do escritório) e no processo (com o uso de TICs).

O teletrabalho, portanto, pode ser visto como um processo que envolve vasta gama de práticas, não existindo uma forma única e ótima para desempenhá-lo. Ele deve ser encarado de forma multidimensional, contemplando o uso de tecnologias de informação, contato intra e extraorganizacional e localização (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Feldman e Gainey (1997, p. 374) expandem o teletrabalho em cinco dimensões:

- Extensão ou frequência do desempenho de atividades fora do espaço físico da empresa: por tempo integral – quando o empregado desempenha suas tarefas fora da empresa na totalidade do tempo – ou parcialmente – quando o trabalho fora das instalações da empresa ocorre de uma a quatro vezes por semana;
- Flexibilidade de turno: total, quando o empregado escolhe seu horário de trabalho, ou nenhuma, quando ele se submete a um horário rígido escolhido pela empresa;
- Localidade: a própria residência do empregado, na maioria das vezes, serve como local de trabalho. Outros espaços, tais quais filiais, escritórios virtuais, espaços de *coworking* ou instalações de clientes também podem ser considerados;
- Iniciativa para a prática do teletrabalho: por vontade do empregado ou imposta pelo empregador;
- Formalização: a prática do teletrabalho é reconhecida formalmente pelo empregador ou se trata de uma atividade pontual.

2.3.1 Implicações e subjetividades do teletrabalhador

O contexto de surgimento do teletrabalho ambienta-se na democratização do acesso à Internet. No entanto, o aumento da procura por trabalhos atípicos – conhecido, também, por trabalho flexível – é uma forte tendência que propicia a expansão do teletrabalho. Essa flexibilização do trabalho, na qual o teletrabalho se insere, é motivada pela busca do indivíduo em trabalhos cujo tempo destinado a ele pode ser partilhado com outras atividades (OLIVEIRA, 1996).

A potência desta modalidade de trabalho se relaciona, segundo Oliveira (1996), ao aumento do subemprego. Por ela, o teletrabalho pode ser enxergado como um subemprego, uma vez que este formato representa, ao empregador, uma alternativa de redução de custos

trabalhistas. Além disso, outros argumentos reforçam a adoção do teletrabalho, como a retenção de talentos e melhoria da qualidade de vida do empregado.

Bentley e Yoong (2000) discorrem sobre a possibilidade de oferecer ao trabalhador uma oportunidade de conciliar sua vida profissional com suas atividades pessoais; também discorrem sobre os profissionais de maior idade, os quais podem ter maior flexibilidade em desempenhar outras tarefas enquanto seu conhecimento acumulado é retido.

O teletrabalho também permite uma virtualização do espaço e do tempo, não sendo, portanto, apenas uma nova organização do trabalho. Costa (2007) discorre sobre o impacto desta transformação no contexto da organização. Os limites da organização ficam, portanto, menos visíveis. Podendo, os empregados, trabalharem de qualquer lugar ou hora, as fronteiras de local e tempo são esticadas. Ao fim, a organização pode funcionar ininterruptamente e de qualquer lugar do mundo através de teletrabalhadores online (COSTA, 2007).

Do ponto de vista do teletrabalhador, aspectos positivos e negativos sobre sua atividade são levantados. O maior controle por parte das organizações, uma menor criatividade envolvida e jornadas que tendem a ser maiores que as tradicionais são possibilidades negativas trazidas por Tietze (2005). Outros autores ainda afirmam que o teletrabalho pode afetar a dinâmica identitária e a manifestação de subjetividades individuais (BROCKLEHURST, 2001; COSTA; VIEIRA, 2004). Por outro lado, a nova condição de trabalho, mediada pela tecnologia, pode favorecer uma agilidade na execução de processos, um maior entendimento deles à nível organizacional e maior compartilhamento de informações e conhecimentos (VERGARA; VIEIRA, 2005).

Ainda sobre as vantagens desta modalidade de trabalho, Mann et al. (2000) relatam que trabalhar em casa traz menos distrações, uma menor necessidade de deslocamento e menos envolvimento com jogos de poder, característico do escritório. Em contraponto, o sentimento de isolamento e de falta de suporte são, também, observados. Por mais que as TICs permitam uma comunicação audiovisual favorável, a falta da pessoalidade, dos aspectos não-verbais, dos sentimentos trazidos pelos olhares e gestos corroboram para a sensação de isolamento (MANN et al., 2000).

Sobre as desvantagens, esses autores ainda reforçam que parte da responsabilidade natural do empregador é transferida para o empregado. Gastos com energia e infraestrutura própria para o trabalho – como conexão com Internet, microcomputadores, cadeira e mesa apropriadas – passam a ser custeados pelo teletrabalhador, o que reforça a ideia de falta de suporte por parte da organização. Uma outra importante constatação feita por Mann et al. (2000) é sobre dificuldades na ascensão de carreira. Com o distanciamento físico entre colaboradores,

a falta de visibilidade na empresa pode fomentar esta problemática, além, também, da incapacidade de gestores de promover parâmetros adequados de avaliação nessa nova configuração de trabalho.

As mudanças provocadas no contrato psicológico do indivíduo com a empresa também são levantadas por alguns autores. Perin (1998) discorre sobre as percepções subjetivas que o teletrabalhador passa a ter frente a mudança do regime de trabalho. Em meio a todo conjunto de crenças e relações travadas entre empregador e empregado, o teletrabalhador pode sentir certo distanciamento dele com o restante da organização, aumentando sua insatisfação.

As implicações da flexibilização de horários e da conciliação de atividades pessoais com o trabalho podem gerar dificuldades e aflições. Tremblay (2002) afirma que tal flexibilização exige do teletrabalhador uma gestão precisa de suas atividades, sendo claro que nem todas as pessoas conseguem, com facilidade, desempenhar uma disciplina de autogestão. Os limites temporais e espaciais também são rearranjados, o que pode tanto levar o teletrabalhador a ter uma jornada maior que a estabelecida, quanto fazer com que ele tenha problemas em compartilhar o espaço com demais familiares (TIETZE, 2005).

Dentro de sua residência, o teletrabalhador, por vezes, acaba tendo que desenvolver métodos para restabelecer os limites de espaço e tempo. Tietze (2002) afirma que, em alguns casos, os indivíduos fazem uso de rituais próprios para determinar quando estão desempenhando atividades laborais e quando estão disponíveis para os familiares. O uso de *dress-code* específico ou a sinalização visual por meio de cartazes na área de trabalho passam a firmar barreiras entre o profissional e o pessoal dentro de casa.

De acordo com Mitchell (1996), que abordou o teletrabalho em diferentes empresas, o sucesso desta modalidade está relacionado com certos fatores, os quais ele define como parâmetros. O autor define sete parâmetros-chave, que são descritos no Quadro 1:

Quadro 1. Parâmetros determinísticos para o teletrabalho.

Parâmetros	Detalhamento
Pessoa	As preferências próprias; habilidades e motivações pessoais
Contexto laboral	O tipo de contrato trabalhista (funcionário pleno, trabalhador autônomo, sócio)
Tarefa	Tipo/exigência da atividade (operacional, estratégico, repetitivo)
Contexto espacial	Com qual intensidade o trabalho remoto é utilizado; condições do espaço destinado ao trabalho remoto; recepção familiar.

Contexto tecnológico	Receptividade às TICs
Relacionamentos internos	Relação com supervisor e colegas de trabalho
Relacionamentos externos	Agentes externos com os quais existe intercomunicação (clientes, fornecedores, outras organizações)

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Mitchel (1996).

2.3.2 Legislação do teletrabalho

Segundo Oliveira (1996), por conta da própria natureza da atividade, a ocorrência de lacunas e dúvidas interpretações na legislação que prevê tal atividade é comum. A autora afirma que existe uma grande dificuldade em definir de forma clara o teletrabalho, que pode ser confundido, muitas vezes, com o trabalho autônomo.

Num contexto global, Oliveira (1996) afirma que cada país possui um marco legal para definir e legislar sobre a questão, podendo esse ser mais ou menos extenso. Ao passo que o teletrabalho avança, os países têm tomado a iniciativa de adaptar a nova realidade às suas leis, mas é notório que, ainda, lacunas na lei propiciam situações imprevistas que só podem ser resolvidas via jurisprudencial.

Segundo a Convenção nº 177, artigo 1º da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1996), trabalho em domicílio refere-se à prestação de um serviço em troca de uma remuneração em local remoto, sem importar quem cede os materiais e equipamentos necessários para a atividade.

O vínculo empregatício, segundo Belmonte (2008), está caracterizado, num cenário de teletrabalho convencional, caso o empregador faça o controle da jornada e da execução do trabalho. O autor defende que o vínculo formado orienta a subordinação e a pessoalidade, mesmo que não haja um controle permanente – naturalmente decorrente da prática *online* –, o foco do controle está centrado no cumprimento de metas e na avaliação do que foi solicitado.

Todas as normas brasileiras que regem e formalizam a atuação do trabalhar com vínculo empregatício estão contempladas pelo Decreto Lei 5.452, mais conhecida como Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1943). As prerrogativas destas leis, mesmo que criadas antes da existência desta modalidade tal qual figura atualmente, já previam que a relação trabalhista independe da natureza da atividade, bastando o vínculo empregatício existir:

Art. 3o. Considera-se empregada toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Parágrafo único. Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual (BRASIL, 1943).

Com o avanço do teletrabalho no país, o legislador nacional foi motivado a modificar o texto que já contava com setenta anos de história, aproximando a norma do que comumente estava sendo visto no meio trabalhista. A modificação foi trazida pela Lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

Dessa forma, teve-se a confirmação plena de que espaço e distância não interferem no reconhecimento do vínculo empregatício. Ainda, tal lei prevê que as TICs figuram como meios para o controle e supervisão do trabalho, servindo para caracterizar a subordinação jurídica nas relações de teletrabalho.

A legislação mais atual sobre o tema, que trata de forma específica a modalidade, concerne de forma vaga o que tange às responsabilidades de aquisição de equipamentos e infraestrutura para o exercício da atividade, como é exposto pela Lei 13.467, de 13 de julho de 2017:

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito (BRASIL, 2017).

De forma vaga, tais responsabilidades ficam a mercê do contrato firmado entre as partes, o que contraria a natureza da situação convencional que prevê que o empregador seja o responsável por prover os materiais necessários ao empregado. Essas e outras constatações não ficam previstas de forma clara na legislação. Aspectos muito relevantes para o exercício do teletrabalho, tais como: o controle do excesso da jornada de trabalho ou a relação entre o tempo à disposição e o pagamento de horas extras, não são explorados. Mesmo com os visíveis avanços da lei sobre o tema, ainda é certo que há muitas lacunas que prejudicam o teletrabalhador.

3 MÉTODO

A pesquisa pôde ser definida como exploratória, na qual proporcionou uma visão ampla e geral dos fatos (GIL, 2008). Essa pesquisa contou, inicialmente, com uma revisão teórica a

partir de artigos científicos, teses e normas acerca dos temas relacionados – trabalho remoto e estudo do trabalho na perspectiva da Ergonomia da Atividade.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso junto a uma amostra de dez diferentes profissionais que exercem funções por meio do teletrabalho. No estudo de caso, busca-se respostas para o “como?” e o “por quê?” das atividades realizadas (YIN, 2015). A busca pelos profissionais foi orientada no sentido de criar uma amostra plausível e delimitada entre profissionais do mesmo ramo de atuação. Dessa forma, foram buscados trabalhadores que exercessem atividades administrativas em empresas de segmentos próximos, estas relacionadas a prestação de serviços. Buscou-se criar uma amostra diversificada em âmbitos demográficos, compreendendo variadas idades e perfis de profissionais.

Espera-se que as visões trazidas por funcionários de diferentes empresas sejam capazes de promover uma visão ampla e diversificada das opiniões e impressões acerca da modalidade *home office*. Dessa forma, será possível construir uma análise alheia a casos limitados e específicos pertencentes a um mesmo nicho e cenário profissional.

Os resultados basearam-se em dados qualitativos, resultantes da aplicação de entrevistas com os diferentes trabalhadores selecionados. As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, uma vez que partiram de um roteiro previamente estabelecido, mas não se ativeram somente a ele, tendo havido a possibilidade de explorar situações conforme o andamento do processo (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Os dados estiveram relacionados aos aspectos cognitivos e organizacionais do trabalho, segundo a percepção dos trabalhadores sobre a tarefa que executam. Dessa forma, o roteiro das entrevistas abrangeu diferentes aspectos intrínsecos ao trabalho remoto, dividindo-se, portanto, em diferentes categorias analíticas nas quais puderam ser observados aspectos laborais das cargas física e mental dos entrevistados.

A produção do roteiro foi orientada pela criação de perguntas que se relacionassem com os aspectos determinantes dos impactos do teletrabalho. Com base na fundamentação teórica sistematizada no APÊNDICE A é apresentado o Quadro 2, no qual estão relacionados os parâmetros, os temas, as descrições e as referências que serviram de base para a criação do roteiro das entrevistas. Vinte e duas perguntas foram criadas, cada uma abordando um tema específico dentro de um parâmetro macro, de acordo com as abordagens teóricas levantadas na análise bibliográfica. O resultado do agrupamento dessas perguntas se apresenta no Roteiro de Entrevista: Impressões do Teletrabalhador, no Apêndice B.

Após a construção das perguntas do questionário, uma validação destas questões foi feita através da aplicação de uma entrevista em carácter de teste. Um estudo piloto foi realizado

com um entrevistado específico a fim de validar as perguntas criadas, sua sequência, sua duração e a condução geral da entrevista. Dessa forma, foi possível refinar o conteúdo e a forma como a entrevista seria conduzida com os demais participantes da pesquisa. Foi possível, também, entender quais perguntas poderiam gerar interpretações equivocadas, dúvidas ou respostas muito semelhantes. A partir disso, o roteiro foi reescrito com as devidas alterações e a condução das demais entrevistas seguiu uma ordem que resultasse numa clareza maior por parte dos entrevistados. A duração prevista para a entrevista também foi medida, bem como o teor do conteúdo de cada resposta em vista do que a pergunta esperava abordar.

A respeito da condução das entrevistas, elas ocorreram por meios digitais através de chamadas em vídeo. A plataforma *Google Meet* foi utilizada para viabilizar as reuniões que tiveram, em média, de 20 a 30 minutos de duração. Os entrevistados tinham o primeiro contato com as perguntas no momento da entrevista. Os registros das respostas eram feitos através da gravação da chamada através da própria plataforma, mediante a prévia autorização do entrevistado. As falas eram, posteriormente, transcritas e agrupadas com base nas tendências de respostas, analisadas posteriormente para compor os resultados da pesquisa.

A condução das entrevistas variou conforme a necessidade; embora tivessem como ponto de partida as perguntas apresentadas no Quadro 2 (Apêndice B), os respondentes eram indagados a explorar certos campos da pergunta de acordo com o que era trazido nas respostas. As respostas obtidas, por fim, não se limitaram somente às perguntas previamente criadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra escolhida para a pesquisa foi composta por dez profissionais que atuavam, pelo menos no período em que a pesquisa se deu, no regime de teletrabalho, seja total ou parcialmente. Dos dez entrevistados, todos eles desempenhavam funções em empresas dentro do estado de São Paulo, a maior parte deles dentro da região metropolitana da cidade de São Paulo. Os demais, três deles, atuavam em empresas nas cidades de Campinas, Sorocaba e São José do Rio Preto. A busca pelos profissionais se deu no sentido de compor uma amostra com características diversas. Por isso, buscou-se profissionais de diferentes cargos e níveis hierárquicos na tentativa de enriquecer os pontos de vista trazidos sob a ótica de perspectivas diferentes. Também, levou-se em conta a natureza das empresas nas quais os entrevistados trabalhavam, de modo que se contemplou unidades administrativas de corporações ligadas ao setor financeiro, de produção de bens não-duráveis, de consultoria e de marketing.

A amostra é dividida igualmente entre os gêneros, sendo composta por cinco homens e cinco mulheres. A média de idade dos entrevistados é de 32 anos e a maioria deles é solteiro.

Dos entrevistados, apenas três são casados, sendo estes dois homens e uma mulher. Os entrevistados também foram questionados a respeito do número de pessoas com as quais compartilhavam o espaço da residência, havendo desde profissionais que moravam sozinhos a aqueles que compartilhavam a casa com até três familiares.

A existência de filhos no local também foi levantada, já que poderia ser uma métrica interessante a influenciar as percepções do dia a dia no *home office*. Dois entrevistados informaram possuir filhos compartilhando o espaço de trabalho em casa, sendo estes um homem e uma mulher. A maior parte dos entrevistados tem uma atuação profissional da sua respectiva empresa há, em média, dez anos. Uma das entrevistadas, apenas, relatou atuar na mesma empresa por mais de vinte anos. Sobre o tempo como teletrabalhador, a maior parte dos entrevistados iniciou o referido regime em virtude do isolamento motivado pela COVID-19, embora alguns já houvessem o experimentado de forma parcial em algum momento anteriormente. O tempo em regime estrito de *home office* é, em média, de um ano para a amostra selecionada.

A Tabela 1 reúne as características demográficas da amostra, mostrando, também, o cargo em que cada funcionário atuava no momento da entrevista. Nota-se, a partir dos cargos, que os profissionais selecionados compreendem desde cargos técnicos, como analistas, até cargos de gerência, como supervisores.

Tabela 1. Características da amostra.

Identificação	Sexo	Idade	Estado civil	Residentes no domicílio	Filhos	Profissão	Tempo de empresa	Tempo como teletrabalhador
T1	M	30	Solteiro	4	0	Analista de Remuneração	4 anos	1 ano
T2	F	25	Solteira	3	0	Coordenadora de Processos	2 anos	2 anos
T3	F	27	Solteira	3	0	Coordenadora de Mídias	3 anos	1,5 ano
T4	M	29	Casado	2	0	Gerente de Recuperação de Crédito	5 anos	1,5 ano
T5	F	43	Solteira	1	0	Supervisora da Qualidade	22 anos	2 anos
T6	F	31	Solteira	3	0	Especialista em Vendas	4 anos	1 ano
T7	M	26	Solteiro	4	0	Analista de Mídias	3 anos	1 ano
T8	F	36	Casada	3	1	Supervisora de Marketing	6 anos	1 ano

T9	M	32	Casado	3	1	Gerente de Projetos	4 anos	1,5 ano
T10	M	43	Solteiro	2	0	Consultor Comercial	8 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas realizadas evidenciaram elementos perceptivos que diferiram conforme as impressões de cada funcionário. Embora muitas opiniões prevaleçam e sejam quase unânimes entre os entrevistados, diversas percepções próprias de cada realidade específica tornam-se evidentes ao longo do discurso. Para a pesquisa, vale ressaltar que todos os entrevistados tiveram alguma experiência de trabalho presencial anterior ao teletrabalho, o que possibilita um parâmetro abrangente e válido de comparação entre os dois regimes.

Levando-se em conta os parâmetros balizadores que nortearam a construção da pesquisa, os resultados foram agrupados de forma a compor dois grandes aspectos: contexto organizacional e contexto pessoal.

4.1 Contexto organizacional

Feldman e Gainey (1997) elucidam elementos fundamentais de partida para compreender as atuações de um profissional no regime de teletrabalho, como a frequência do ato, grau de flexibilidade de turnos e a natureza impositiva ou opcional do regime. A respeito da frequência, a totalidade dos entrevistados alegou trabalhar, ao menos no momento da entrevista, de forma integral fora do escritório. Muito disso advém motivado da imposição feita pelas empresas em virtude da necessidade do distanciamento social no período da pandemia de COVID-19. Para os entrevistados, a rotina de trabalho passou a figurar cinco dias semanais trabalhando, majoritariamente, em suas casas ou na de familiares.

Chama a atenção, dentre os entrevistados, alguns relatos a respeito de momentos específicos em que a presença do funcionário é requisitada pela empresa, num carácter excepcional:

Trabalho diariamente em home office desde o início da pandemia. [...] Eventualmente, tenho que me dirigir a empresa em caso de haver alguma reunião específica, mais importante ou decisiva. Mas isso acaba sendo uma vez ou outra, geralmente quando temos que tratar alguma coisa com a alta gestão. (T5)

Pode-se, a partir disso, indagar a existência de fatores limitantes, sejam estes técnicos ou subjetivos, que interfiram na qualidade das reuniões à distância, uma vez que é dada preferência para encontros presenciais tão mais importante a reunião seja. Dos entrevistados, três deles relataram já ter contato com esse regime de trabalho antes à pandemia:

Trabalho cinco dias por semana, período integral. Antes da pandemia, o home office era quinzenal. Era algo tão eventual que nem fazia tanta diferença, duas vezes ao mês apenas. Era quase como aquele dia em que você perde a hora e não consegue chegar no trabalho. (T6)

A empresa já adotava um regime próprio de home office antes. Basicamente, eram dois dias trabalhando de casa e três no escritório. Quase todos os funcionários tinham o direito de adotar, se quisessem, e a empresa estimulava muito, mais por uma questão de limitação do próprio espaço físico dela. (T8)

A maioria, portanto, teve contato com o regime de teletrabalho apenas num período em que sua existência era uma imposição. É possível, também, entender que a motivação por parte de algumas empresas em adotar o regime se deve, sobretudo, a uma questão de limitações físicas, relacionadas a infraestrutura. Na tentativa de crescer, muitas empresas adotam o teletrabalho em vista da possibilidade de aumentar seu faturamento diminuindo seus custos. Isso se dá uma vez que elas se isentam da necessidade de abrigar todos os seus funcionários concomitantemente, terceirizando, de certa forma, suas responsabilidades para os próprios funcionários, o que reitera uma visão de precarização do trabalho trazida por Oliveira (1996).

Uma vez que, para a maioria dos entrevistados, suas empresas não eram adeptas do *home office* anteriormente, questionou-se sobre a possibilidade de elas aderirem ao regime no futuro:

Não havia essa modalidade de trabalho antes da necessidade imposta pela pandemia. Hoje em dia, a empresa já estuda a possibilidade de adotar o regime parcialmente quando as coisas voltarem ao normal, na retomada para o presencial. Acho que a pandemia forçou a empresa, que é tradicional, a ver que pode dar certo, que as pessoas continuam produtivas de longe. (T1)

Entende-se que, por mais que os meios de comunicação e os suportes para aproximar as pessoas sejam bem desenvolvidos e acessíveis, há certa resistência por parte de algumas empresas em adotar o regime. Tal resistência é vista, sobretudo, quanto menor e mais tradicional seja a empresa. Embora essas empresas estejam devidamente inseridas nos meios tecnológicos e informacionais, não se tratando, estes, limitantes, os verdadeiros receios figuram na falta de controle ou confiança entre o patrão e o empregado, tendo no lapso de produtividade a maior preocupação.

A partir da contraposição entre tarefa e atividade apontada por Daniellou et al. (1983), é evidente que se espera, num regime de teletrabalho, um distanciamento ainda maior entre estes dois conceitos. Tem-se, em vias gerais, uma manutenção do que se espera enquanto tarefa proposta ao trabalhador, mesmo em *home office*; o que não significa que sua atividade siga o mesmo caminho. Ao contrário, as entrevistas evidenciaram uma mudança considerável na forma – e na dificuldade – com que as atividades passaram a ser exercidas:

[Entender as atividades ficou] mais desafiador. As pessoas estão menos acessíveis, você acaba tendo que acessá-las por uma chamada, áudio ou texto. Isso exige que você se faça entender muito bem, que sua mensagem seja clara. (T1)

Entender [as atividades] passou a ser muito mais difícil. A forma de aprendizado mudou. O que antes era resolvido numa conversa de 15 minutos, virou um evento com hora marcada. Penso duas vezes antes de pedir ajuda, porque sei que isso vai afetar tanto o meu cronograma quanto o da pessoa a quem vou recorrer. (T3)

Embora alguns entrevistados tenham relatado não sentir grandes diferenças a respeito da dificuldade em entender suas atividades, ou se fazer entender, a maioria deles aponta para uma mudança considerável neste sentido. Tal mudança se fez presente em dois principais âmbitos. Primeiramente, tem-se um afastamento físico natural causado pela própria modalidade; este, por sua vez, cria uma dificuldade extra no sentido da necessidade do uso de canais de comunicação distantes do que se tem como “natural”, indo da fala presente para a troca de mensagens escritas, videochamadas ou áudios gravados. Naturalmente, espera-se que esses recursos desestimulem a busca pela comunicação, que é menos ágil e fluída, acarretando dificuldades na compreensão.

Também, vê-se uma peculiar “burocratização” da comunicação. O advento da comunicação em novos suportes, como é o caso no teletrabalho, exige uma maior formalização de processos, o que se estende, inclusive, para os de comunicação. O diálogo – espontâneo pela própria presença dos comunicantes – dá lugar a um evento com hora e duração marcadas. Na posição de dúvida, muitos profissionais optam por descartar a possibilidade de estabelecer um contato direto com alguém em virtude da formalização desse processo, que é necessária. A partir disso, a troca de experiências e o sanar de dúvidas fica em segundo plano, gerando um aumento na dificuldade do entendimento de tarefas, processos e responsabilidades.

Em se tratando das consequências principais do desdobramento do *home office*, têm-se as percepções do teletrabalhador no sentido dos limites entre o tempo-espço em trabalho. Com a fundição entre os ambientes naturalmente antagônicos – casa e trabalho –, uma sobreposição de atividades de naturezas diferentes é esperada, levando a uma perda da consciência do tempo em atividade e aquele em folga:

[...] eu percebo que fico propensa a trabalhar mais se as funções me exigirem isso. Como eu associo meu trabalho com atividades de casa, pela própria liberdade que o home office traz, eu perco a noção de quanto tempo me dediquei ao trabalho especificamente. Acabo trabalhando, por conta disso, para suprir a demanda, dure o quanto tiver que durar. Perco a noção de quanto tempo do meu dia foi para o trabalho e para outras atividades pessoais. (T6)

Ficou mais difícil essa distinção [dos limites], tenho a impressão que trabalho mais. Consigo fazer mais pausas, mas a referência do momento em que começo a trabalhar e que termino foi perdida. Claramente sei que passei a trabalhar mais;

quando vejo meu controle de ponto de horas isso fica claro. Alguns dias, chego a trabalhar horas durante o fim de semana, sem nem apontar essas horas. (T1)

Os relatos evidenciam uma realidade quase unânime entre os entrevistados e levantada por Costa (2007). A partir do momento em que o ambiente residencial passa a figurar como o de trabalho, os limites entre as atuações se perdem com uma virtualização do local de trabalho, conforme descrito pelo autor. Essa questão pode ser entendida a partir da proximidade com as ferramentas de trabalho e a atribuição de funções para locais específicos. Muitos dos entrevistados relataram dormir e acordar no mesmo ambiente em que trabalham; o computador de trabalho, facilmente acessado a qualquer momento, possibilita que atividades profissionais sejam exercidas após o horário comercial.

Mais do que isso, entende-se que a flexibilidade gerada pelo teletrabalho influencia diretamente na propensão a se trabalhar mais. Uma vez que as atividades profissionais e pessoais são mescladas, a distinção das horas trabalhadas é perdida; isso acarreta, por sua vez, numa compensação adicional de trabalho, como relatado por T6, que não é devidamente mensurada. Enquanto o ambiente do escritório naturalmente evidenciava o início e o término dos turnos de trabalho, a residência – mais permissiva – abriga o excesso da jornada de trabalho sem que, muitas vezes, o profissional se dê conta.

Sobre a flexibilidade, Bentley e Yoong (2000) discorreram sobre os benefícios do teletrabalho enquanto possibilidade de aproximar atividades pessoais e profissionais, que é tido, inclusive, como um dos maiores benefícios desta modalidade. A opinião dos entrevistados, no entanto, levantou divergências:

Sinto que minha flexibilidade de turno aumentou. Por não depender de estar num lugar específico e por não haver ninguém observando a que horas chego ou saio, consigo ter mais flexibilidade para começar ou terminar minha jornada ao longo dos dias. (T3)

Sinto que há menos flexibilidade trabalhando de casa. Na empresa, o fato de estar presente, de ser vista, já garantia que as pessoas me notassem trabalhando. Estando em casa, sinto que, a partir do início do meu turno, se eu não estiver online, podem questionar minha conduta. Por mais que isso não seja nada formal, eu tenho essa sensação. Me polio para entrar no horário e fazer pausas mais curtas. (T5)

As percepções mostradas, que se assemelham ao relatado pelos demais entrevistados, geram interpretações que se complementam. É evidente que o teletrabalho proporciona uma maior flexibilidade; mas ela pode ser acompanhada de um autocontrole excessivo do próprio profissional, motivado por preocupações internas; isso, inclusive, foi sugerido por Tremblay (2002) ao inferir a respeito da necessidade de um rígido controle pessoal a respeito de autogestão para alguns profissionais. Longe do controle visual conferido pela simples presença

do trabalhador no ambiente de trabalho, mostrar-se disponível, acessível e conectado passa a figurar como uma prova de que o profissional está cumprindo seu papel.

O simples estar presente no escritório era suficiente para mostrar trabalho, sugerir comprometimento; no *home office*, estar ausente no horário comercial, entrar mais tarde ou sair mais cedo podem levantar suspeitas de que exista certa improbidade profissional. Dessa forma, a flexibilidade passa a depender, sobretudo, tanto de fatores externos – próprios à cultura organizacional e à receptividade de seus funcionários – quanto de fatores subjetivos do próprio profissional, que se sente mais ou menos confortável para flexibilizar seu turno.

É evidente que uma das maiores preocupações por parte das empresas, sobretudo num contexto de trabalho à distância, diz respeito a garantir produtividade efetiva por parte de seus funcionários. Alinhado com o descrito por Tietze (2005), as empresas lançam mão de inúmeras ferramentas e métodos que cerceiam as atividades do trabalhador em busca de tirar o máximo da sua produtividade, atenção e comprometimento. À distância, num contexto de teletrabalho, os métodos de controle evidenciados pelos teletrabalhadores ganham novas aparências. Sejam por meio de métodos formais, institucionalizados pelas empresas por meio dos suportes tecnológicos disponíveis, ou através da subjetividade das relações entre os funcionários, formas de controle são sentidas no contexto de *home office*:

São usados programas que simulam um ambiente de escritório real, então fico conectado com minha equipe durante todo o trabalho. É como uma videochamada com a minha equipe durante todo o dia. Sei que isso aproxima as pessoas, facilita a comunicação, mas também vejo como uma forma de saberem que estou presente, trabalhando. As pausas que eu dou, a ida ao banheiro, isso é compartilhado. (T7)

[...] Como método de controle formal, vejo que eles tentam forçar algumas ferramentas que mapeiam nossas atividades, nossa presença. Fico na dívida até se estão vendo onde navego, o que faço no computador ao longo do dia. Prefiro deixar o uso estritamente para coisas do trabalho. (T2)

A partir dos relatos, entende-se que os meios de controle exercidos recaem, sobretudo, ao uso da principal ferramenta de trabalho, o computador. Esse, por sua vez, dá suporte a uma infinidade de ferramentas que aproximam os teletrabalhadores ao mesmo tempo que instauram meios de controle entre eles próprios. Ao mesmo tempo, a ausência de conhecimento claro a respeito do que se é visto, acessado e registrado pela empresa nos computadores distribuídos produz uma legítima insegurança por parte do profissional. Embora se saiba da existência de meios que medem a produtividade, registram o tempo de uso e os *sites* acessados, à maioria dos funcionários isso não é explicitamente revelado.

Além dos controles formais, as próprias relações entre os profissionais tendem a instaurar métodos de controle velados, apresentados de forma implícita e sentidos de forma diferente por cada pessoa:

Sinto que o uso da webcam se tornou um método informal bem relevante de controle. Você acaba sendo observado, acaba tendo que se portar de uma maneira adequada durante todo o tempo. Existe uma pressão para que você deixe a câmera ligada; caso você pegue o celular por alguns segundos, fica evidente para todos que estão presentes na reunião, e isso tem um peso, dá uma impressão que de desinteresse. (T1)

Tenho a sensação de que, caso meu chefe mande uma mensagem ou me ligue e eu demore para responder ou não atenda, ele terá a sensação de que eu não estou trabalhando. Fico, portanto, bem alerta para que isso não aconteça. (T4)

Entende-se, a partir dos relatos, a existência de certas regras de conduta sugeridas pelo próprio comportamento entre os funcionários. Pode-se dizer que muito da necessidade de tais atos se dá por uma natural e prévia desconfiança entre as pessoas, o que explica a necessidade de garantir estar trabalhando através da completa disponibilidade a qualquer momento. À distância, é sabido que muitas das impressões sugeridas pela linguagem corporal e tom de voz são enfraquecidas. A imagem que tenta, minimamente, suprir essa necessidade de contato vem através da *webcam*, que pouco e apenas capta as expressões faciais. Isso, aliado à desconfiança e às liberdades trazidas pelo distanciamento, são chave para promover um controle de todos contra todos por meio das transmissões veiculadas durante uma reunião, como levantado por T1.

Entende-se, também, como um dos componentes cruciais dentro do contexto organizacional, o suporte provido pela empresa aos seus funcionários durante essa modalidade de trabalho. São evidentes as economias geradas ao empregador por conta da ausência de pessoas na sua unidade física. Dessa forma, terceirizando todas as responsabilidades a respeito da infraestrutura e dos gastos para promover o trabalho, espera-se que exista, de certa forma, algum tipo de subsídio ao empregado, contando os gastos elétricos e mobiliário dele. A realidade, no entanto, parece não acompanhar a lógica:

Por enquanto, não houve nenhum tipo de auxílio de custo neste sentido. Estuda-se conceder um vale de R\$100,00 para os funcionários nesta modalidade, que representam um terço da empresa. Pessoalmente, não acho que esse valor seja adequado; [...] O valor deveria compensar a perda que tivemos com o corte da alimentação. Na empresa, era fornecido almoço aos funcionários, e isso foi cortado sem que houvesse um auxílio que compensasse. Sei de casos de funcionários que deixaram de pagar atendimento psicológico por conta de precisarem gastar o salário com refeição, algo que não era necessário antes. (T1)

O relato de T1 é replicado por quase todos os demais entrevistados e reitera o que preconizaram Mann et al. (2000) no sentido da isenção de responsabilidades por parte do empregador. Nota-se, dessa forma, uma situação que põe em xeque as relações trabalhistas promovidas entre o empregador e o funcionário. Em muitas situações, o teletrabalho é visto como uma extensão da rotina pessoal, não levando em conta os custos adicionais promovidos pela energia elétrica e planos de *Internet*. Mais do que inexistência de qualquer tipo de auxílio, não é raro situações como o cancelamento de benefícios, como a alimentação, que, sem dúvida, onera e prejudica o trabalhador, conforme citado por T1 e, também, outros entrevistados.

4.2 Contexto pessoal

Mann et al. (2000) trazem elementos fundamentais que tangem a infraestrutura e os suportes necessários para a realização do trabalho; a esse respeito, a maior parte dos entrevistados relatou não ter havido grandes esforços na elaboração de um espaço que viabilizasse as atividades. A ocupação de um local tranquilo, longe de distrações, foi a opção adotada pela maioria dos profissionais ouvidos. Grande parte deles optou pelo uso do escritório ou quarto, já existentes anteriormente na residência, com a adição de cadeira, mesa e suportes específicos para garantir maior conforto. No entanto, chamou a atenção o relato de dois profissionais que não se preocuparam com a criação de um espaço dedicado exclusivamente ao trabalho:

Não houve uma adaptação muito formal. Eu não adaptei um local específico dentro de casa que servisse de escritório. Gosto de ter liberdade para trabalhar em qualquer lugar da casa. Dependendo da tarefa que eu estou desempenhando, compartilho o trabalho com tarefas de casa na cozinha, na sala, do sofá, da cama etc. (T6)

Não tenho um local definitivo para realizar o trabalho em casa. Acabo transitando pelos cômodos da casa e utilizando o espaço já existente. Vou da sala para a cozinha, da cozinha para o quarto. Não gosto de ficar olhando para o mesmo lugar, isolada. (T2)

Pode-se notar que, para algumas pessoas, a liberdade trazida pelo teletrabalho reflete-se num dinamismo físico e espacial dentro de casa. Embora a maioria dos entrevistados prefira aderir a um comportamento análogo ao imposto no escritório, alguns profissionais optam por adaptar seu modo de trabalho ao momento e ao espaço que, segundo eles, conferem maior conforto. Entende-se, a partir do relato de T6, que o tempo em trabalho, em certos momentos, é compartilhado com atividades domésticas. Isso se mostra como uma consequência comum motivada pela proximidade do trabalho com as responsabilidades pessoais, próprias do

ambiente domiciliar. De certa forma, isso tende, como previsto por Tietze (2005), a confundir os limites entre o tempo trabalhado e aquele atribuído a demais afazeres.

Vale pontuar as consequências físicas motivadas por esse comportamento:

Não trabalhar “certinha”, sentada numa cadeira prejudica minhas costas, isso eu sinto. Como acabo indo para o sofá, ou deitando na cama com o computador, eu já vejo que minhas costas doem. Eu sei que isso vai me prejudicar no futuro, eu, inclusive, comprei uma cadeira, mas acabo ficando muito mais tempo deitada, por ficar mais à vontade. (T6)

Vê-se que a falta de controle acerca das condições de trabalho fora das dependências da empresa corrobora para comportamentos nocivos à saúde do trabalhador. Considerando o apontado por Ferreira (2015) a respeito da relação entre as sobrecargas mentais e físicas no corpo e mente do trabalhador, tem-se na deliberada má conduta apresentada um potencializador que pode onerar e prejudicar por completo o profissional. Por mais que essa preocupação seja máxima no âmbito do escritório, muito motivada pelas responsabilidades próprias do empregador sobre seu funcionário, isso se perde fora dos limites da empresa. A ausência daquele controle social imposto sobre a postura dentro de um ambiente profissional dá margem a práticas inadequadas sob o ponto de vista da Ergonomia. Isso, inevitavelmente, foge da visão e do controle do empregador, trazendo malefícios, esforços e s para o funcionário, como citado por T6.

A imposição do *home office* tende, também, a alterar a dinâmica familiar, o que foi trazido por Tietze (2005). O autor faz alusões ao surgimento de atritos em cenários onde mais integrantes da residência passam a compartilhar o mesmo espaço por um período maior, considerando, sobretudo, novos limites e concessões trazidas por, no mínimo, oito horas de trabalho de um dos familiares. Muitos dos entrevistados apontaram para a possibilidade de reaproximação familiar, motivada pela mobilidade:

Houve mudança no sentido que passei a morar com minha família novamente, isso acabou me aproximando dos meus familiares, que via só aos finais de semana. (T1)

Sim, o home office me permitiu maior flexibilidade para ficar mais próxima da minha família, que mora no interior do estado. Consigo transitar entre a capital e minha cidade natal com mais frequência. (T6)

Com a proximidade, no entanto, a maior parte dos entrevistados alertou sobre possíveis desgastes motivados pelo convívio intenso:

Passou a ter uma preocupação maior com relação a barulhos e incômodos feitos pelos moradores da casa. Acaba havendo alguns conflitos por conta do uso dos espaços, que são compartilhados. Também ocorre de os familiares evitarem receber visitas durante o horário que estou trabalhando. (T2)

Maior impacto foi a questão do convívio com as pessoas da casa, que passou a ser muito mais intenso. Isso, com o tempo, acaba trazendo desgastes e acabo me sentindo cansada da presença delas quase 24h por dia. (T3)

É evidente, como preconizado por Tietze (2005), que o convívio excessivo altera a dinâmica das relações entre os familiares. Necessidades inerentes ao momento de trabalho, como o silêncio e atenção, por vezes não são respeitadas por conta de atividades alheias e interrupções constantes. Isso evidencia uma certa incompatibilidade, pelo menos a princípio, do compartilhamento entre os espaços de finalidades naturalmente diferentes, como a casa e o trabalho. Também pode-se depreender, a partir de T3, que o *home office* traz uma obrigatoriedade no convívio dos integrantes da casa por mais tempo, o que pode revelar-se como um ocasionador de estresse e cansaço.

Nesse âmbito, alguns entrevistados relataram métodos utilizados para evidenciar que estão trabalhando e não devem ser importunados, o que foi explicitado por Tietze (2002) ao discorrer sobre códigos de conduta e comportamento que tentam limitar o ato profissional dentro da residência. Segundo T1, *“tive que criar alguns códigos de conduta para a família, alguns indicadores; a porta fechada é o indicativo de que estou em reunião, com a câmera ligada, e que só devem abrir e entrar em último caso”*. A situação, invariavelmente, exige a imposição de limites que evidenciem o espaço-tempo entre o trabalho e a residência, como notado.

O impacto na dinâmica familiar pode ser mais crítico em certos casos. A realidade do trabalho à distância evidenciada por mulheres com filhos pequenos traz um cenário, no mínimo, desafiador. A combinação dos afazeres profissionais com a dinâmica constante da atenção materna pode causar, além de inúmeras situações inesperadas, uma sobrecarga mental e um misto de sentimentos:

Sinto que tenho que me desdobrar para dar conta de tudo. A sensação é de que preciso ser onipresente, estar atenta tanto às minhas tarefas quanto ao que está acontecendo dentro da minha casa. Felizmente, existe compreensão por parte da empresa de que vou ficar dividida mesmo, em certos momentos. Não é raro eu estar numa reunião com a câmera ligada e minha filha aparecer me pedindo algo. (T9)

O advento da pandemia permitiu às famílias, sobretudo às mulheres, a estarem mais presentes na vida de seus filhos. No entanto, pouco se evidencia a respeito da carga adicional de trabalho que isso gera. Em se tratando do *home office* num recorte específico, é válido, mesmo assim, ressaltar os desdobramentos que essa nova realidade tem gerado na vida de muitas profissionais:

Minha preocupação é conseguir balancear minhas tarefas suprindo as necessidades da minha filha, que não conseguimos prever. Tenho muita sorte de trabalhar numa empresa que reconhece minha situação e me apoia nesse sentido. Mas não sabemos até que ponto esses limites são aceitáveis, até que ponto essas interrupções não afetam a produtividade dos meus outros colegas. A verdade é que acabo, muitas vezes, esgotada ao fim do dia. (T9)

Dessa forma, a sobrecarga evidenciada por essas profissionais é notória. Saber driblar as adversidades ocasionadas de forma não intencional exige não só compreensão por parte das empresas, mas também uma carga extra de atenção, foco e organização por parte do profissional. Além da sobrecarga, da somatização de todo o estresse adicional causado por essas situações, não é raro o surgimento, inclusive, de sentimentos análogos à culpa. Culpa, esta, sentida por mães e pais que consideram não conseguir dar atenção suficiente aos seus filhos por conta de suas atribuições profissionais.

A comunicação entre equipes e funcionários faz-se fundamental em qualquer cenário profissional. Numa modalidade presencial, ela é vista interruptamente, seja através dos contatos formais, escritos, ou pelas conversas presenciadas entre as mesas, salas e corredores. Como já comentado, Vergara e Vieira (2005) apontam para uma profunda alteração desta questão no contexto do teletrabalho. Questionados a respeito dos efeitos trazidos pelo distanciamento no compartilhamento de informações, pontuaram:

O compartilhamento de informações entre equipes ficou mais raro. Antes, havia a proximidade natural das pessoas, que se sentavam próximos uma das outras; agora, a comunicação fica restrita apenas dentro do próprio time. Compartilhar informações, portanto, ficou mais difícil. (T3)

Sim, foi alterado [o compartilhamento de informações]. A comunicação informal proporcionada pelo encontro casual dos funcionários na empresa já era suficiente para resolver muitos problemas. Agora, exige-se que eu marque uma chamada formal. É difícil tratar de assuntos via mensagens. Até aspectos como o tom da voz, que eram suficientes para entender certas coisas, se perdem à distância. (T5)

Entende-se, a partir disso, que a comunicação ganhou uma nova forma. Intensifica-se, nessa modalidade, a comunicação formalizada por e-mail. Embora, por um lado, isso traga benefícios no sentido do registro – e posterior rastreamento – das informações, ela não dá suporte algum à comunicação casual, motivada pelo encontro e pela proximidade. Nesta, a troca de dados é espontânea, o que permite, além da adição dos caracteres sentimentais e emotivos, uma gama mais diversificada de assuntos e temas, que agregam para a construção do ambiente profissional e da impressão sobre as pessoas.

Nota-se, com isso, uma restrição natural da informação, o que se contrapõem ao exposto por Vergara e Vieira (2005), que apostam na potencialização das formas de comunicação neste novo formato de trabalho. A proximidade e a casualidade proporcionavam um conhecimento

mais amplo das ocorrências e situações para além da sua própria pessoa, ou equipe. À distância, isso se perde e o conhecimento passa a restringir-se apenas aos limites mais estritos da atuação individual:

Sinto que o meu conhecimento geral do que está acontecendo com a área foi prejudicado. Era comum ouvir as conversas, os diálogos entre os membros da minha equipe, e isso me mantinha a par do que estava acontecendo com a empresa como um todo. Agora, sinto que tenho conhecimento apenas do que é essencial e restrito ao meu próprio trabalho. Além disso, esse conhecimento chega, normalmente, formalizado, por escrito, com registros. Sem dúvida, por conta disso, passo a saber bem menos do que saberia estando presente e junto com os demais membros da equipe. (T4)

Os desdobramentos dessa característica, apresentada por quase todos os entrevistados, vai ao encontro do cerceamento do que se sabe, ou do que se deve saber. Isso, por sua vez, dificulta a formação de uma opinião geral concreta sobre o local onde se trabalha, de uma imagem pessoal sobre o outro e, até mesmo, a exposição das características individuais, que ficam restritas unicamente ao conteúdo referente ao trabalho.

Juntamente com a comunicação, o relacionamento entre o profissional e seu gestor, ou sua equipe, também sofre mudanças em sua dinâmica, alinhado com o previsto por Mitchel (1996). Os entrevistados divergiram com relação às impressões tidas em suas experiências:

Com meu gestor, eu sinto que a confiança entre nós aumentou. Como existe um distanciamento natural, eu acabei tendo mais liberdade para gerir a equipe sozinha, com o aval dele. (T2)

Sinto que meu relacionamento, tanto com meu gestor quanto com minha equipe, ficou mais agressivo. Presencialmente, eu tinha um controle maior para não me exaltar ou para não manifestar algum descontentamento. A fala, o tom da voz era mais controlado para manter uma boa impressão. Com o home office, não estando frente a frente e se comunicando por mensagem, é mais fácil ser mal interpretada com uma troca de mensagens mais "secas". Sinto que assumo uma postura mais defensiva, menos afetuosa, sobretudo quando me sinto sobrecarregada. (T6)

Dentre os entrevistados, quase sua totalidade aponta para uma perda no contato com seu gestor e equipe. Em muitos relatos, a proximidade física entre os profissionais e seus chefes era viabilizada pelo compartilhamento da mesma sala. Embora tal distanciamento seja consenso, as implicações dele diferiram com base em cada profissional. Como apontado por T2, tal situação permitiu, nesse recorte, benefícios ligados à confiança entre as partes, uma vez que as tomadas de decisão passam a ser mais individuais, concentrando mais autonomia ao profissional. Por outro lado, a frieza da troca de mensagens pode ser mal interpretada, como levantado por T6. Inúmeras são as situações em que doses de emoção e sentimento são necessárias para comunicar o que se deseja com efetividade; no teletrabalho, tais recursos são

aniquilados, dando lugar a comunicação na sua forma bruta, escrita. Isso, por sua vez, preocupa a respeito de se fazer bem entendida, ou passar a mensagem que se queira no tom desejado.

Aliada ao lapso de comunicação, a visibilidade dos profissionais também é um fator importante a ser entendido no contexto de teletrabalho. É notório que a falta de proximidade altera a visibilidade das pessoas, mas isso é entendido de formas diferentes a partir do relatado:

No regime presencial, era comum alguns ritos que demarcavam a posição de cada funcionário. Havia equipes que se sentavam em ordem de senioridade, em fila. No home office, essa visão se perdeu. A visibilidade de cada um passou a depender muito mais do próprio indivíduo. Passa a haver uma necessidade de se forçar mais para ser visto, em videochamadas ou grupos de mensagens. (T3)

Na minha visão, as pessoas passaram a ficar mais visíveis porque todos estão, de certa forma, onipresentes. A qualidade do contato não é a mesma, mas, querendo ou não, o acesso de uma pessoa a outra ficou maior. Mesmo pessoas mais tímidas, agora, conseguem se mostrar por meio de uma troca de mensagens, de uma videochamada. Sinto o home office aproximou mais aqueles que já eram próximos e deu a possibilidade de pessoas mais introspectivas se posicionarem. (T6)

As opiniões apresentadas apontam para uma divergência com relação à experiência da visibilidade por cada profissional. Alinhado com a ideia defendida por Mann et al. (2000) de que a falta de proximidade física corrobora para um lapso na visibilidade, a maioria dos entrevistados pontuaram percepções que vão ao encontro do comentado por T3. No entanto, a avaliação de T6 elucidada que mesmas situações podem ser experimentadas de formas diferentes, o que não foi considerado pelos autores em questão. Enquanto o distanciamento reflete numa dificuldade maior em ser visto de forma natural, é possível lançar mão dos elementos técnicos disponíveis para suprir essa ausência de contato. É sabido, então, que, na verdade, o formato do contato evidencia-se de uma maneira diferente, mais pontual, formal e objetiva, suportado por softwares e redes de comunicação institucionais. O sucesso da aceitação e da receptividade a essa modalidade, mais técnica e objetiva, certamente está atrelada aos gostos, desenvoltura e familiaridade de cada profissional. Como apontado por T6, esses elementos, inclusive, facilitariam o contato de profissionais mais introspectivos, mais resistentes a uma comunicação casual. Vale entender, no entanto, que os prejuízos, ou benefícios, de tal mudança podem não contemplar todos os funcionários, o que certamente acontece frente, inclusive, aos relatos dos demais entrevistados, que veem um lapso real de visibilidade com o novo modelo de trabalho.

Dentre as métricas observadas para a construção da pesquisa, a avaliação do desempenho de cada profissional também foi uma questão levantada no advento do *home office*. Levantadas por Mann et al. (2000), mudanças significativas são esperadas na forma como a mensuração do desempenho de cada profissional é feita dentro do regime de teletrabalho. Questionados, as opiniões dadas pelos entrevistados dividem-se em dois grupos; parte deles

julga não haver diferença na avaliação, indo de encontro com o previsto pelos autores. No entanto, outros apontam uma opinião em acordo com o previsto:

Sim. Eu percebo que apenas o resultado final do que eu faço tem peso na avaliação do meu gestor. O processo, as dificuldades, os empecilhos, o meu esforço ao longo do processo é descartado, muito porque isso não fica tão evidente ao longo da entrega, como ficaria se eu estivesse próximo dele, compartilhando tarefas. (T5)

A opinião de T5 foi compartilhada por outros profissionais e evidencia uma realidade que impacta diretamente na maneira como os resultados do trabalho do profissional é vista. O decorrer do processo – o que engloba as dificuldades e os esforços – tem menor visibilidade e, por consequência, menor peso na avaliação de uma entrega. Com o distanciamento, não existe eventual acompanhamento pelo superior dos meios necessários para se atingir o resultado pedido. Isso, de certa forma, torna a avaliação binária, entre o satisfatório e o falho; o que, por sua vez, prejudica a compreensão do comprometimento do teletrabalhador, que pode ter despendido excessivos esforços na entrega, recebendo baixo reconhecimento por ela.

Os desdobramentos dessa mudança não se limitam apenas à avaliação do desempenho em geral. A pesquisa revelou interferências diretas dessa nova dinâmica na propensão dos profissionais em ascenderem, ou não, na carreira:

Sinto que o distanciamento dificulta uma promoção. O conhecimento dos gestores sobre nossas atividades limita-se somente a nossas entregas, mas não se sabe como essas entregas estão sendo feitas. Presencialmente, existe um maior reconhecimento sobre a eficiência das entregas, o que vale muito para uma promoção. (T2)

Embora não seja unânime, essa opinião coincide com a de outros entrevistados a respeito das dificuldades impostas pelo distanciamento em promoções e reconhecimentos. Conforme descrito por Mann et al. (2000), com o distanciamento imposto, espera-se uma maior dificuldade na visualização dos comportamentos e relações diárias, mais emotivas; dando lugar, apenas, aos resultados práticos e finais do que é exigido. Dessa forma, assim como já citado, as entregas passam a figurar como único parâmetro de avaliação para muitos profissionais; o que altera tanto a dinâmica do comportamento individual quanto a dedicação imposta aos entregáveis. Vale pontuar, no entanto, que essa visão divergiu entre os profissionais ouvidos, uma vez que alguns dos entrevistados relataram ter sido, inclusive, promovidos dentro dessa modalidade.

Tem-se que o teletrabalho tem o potencial de produzir sentimentos diversos a quem o adere. A contínua exposição do teletrabalhadores a relações de comunicação forçadas por meio das TICs pode gerar um misto de sentimentos, como tristeza e isolamento. Aos entrevistados, esse tema foi levantado, havendo uma uniformidade nas respostas obtidas:

Sim. Acho que existe um sentimento de tristeza com o prolongamento das relações por computador. O contato não é o mesmo, não existe aquele calor humano, aquela percepção do olhar, da voz, da linguagem corporal. Isso gera um sentimento de solidão, sobretudo para mim que moro sozinha. (T5)

Difícil descrever em um único sentimento, mas a sensação é ruim. Me sinto mais isolado, mais solitário com a falta de contato. Olhar ininterruptamente para uma tela me traz efeitos biológicos negativos, atrapalha meu sono. (T1)

A amostra foi unânime na percepção de efeitos nocivos a saúde mental frente ao uso exclusivo do computador na manutenção das relações entre os colegas de trabalho. É inegável que o dinamismo do ambiente de trabalho é completamente reestruturado quando ele se limita a um único cômodo dentro de uma residência; nesse ambiente, a falta de contato físico se traduz num prejuízo considerável na manutenção das relações sociais. Isso, aliado a possibilidades mais restritas de interação, acaba por produzir sentimentos de isolamento, tristeza, desinteresse, despertencimento e solidão, conforme, inclusive, descreveu Perin (1998). Foi possível depreender, no entanto, que a relevância dada a esses sentimentos, ou a essa sensação, foi diferente para cada entrevistado. Em vias gerais, notou-se que o sentimento de isolamento tinha maior peso quanto mais dependente exclusivamente desta fonte de interação social o entrevistado era. Aqueles que moravam sozinhos, por exemplo, experimentavam tais sensações com mais intensidade, muito por conta das interações sociais do escritório representaram grande parcela das suas interações sociais totais.

Além dos sentimentos apresentados, os teletrabalhadores passaram a lidar com questões próprias do novo ambiente de trabalho. Longe da vista dos demais funcionários, os profissionais foram expostos a novas fontes e formas de distração:

Em casa, fico mais propensa a usar o celular quando quero, durante o trabalho. Isso, sem dúvida, gera diversas distrações ao longo do dia. Como sei que não vou ser repreendida por usar o celular em casa, a qualquer nova notificação que recebo eu interrompo minhas atividades para ver do que se trata. (T2)

As distrações são diversas e elas atrapalham meu foco. Acredito que a campainha seja uma das piores, porque eu me obrigo a interromper meu trabalho para atender quem está chamando. Já ignorei a campainha com o pensamento de que, teoricamente, eu não estaria em casa naquele momento de trabalho. Latidos e barulho de obras também são frequentes e fora do meu controle. (T3)

Entende-se que a permissividade do novo local de trabalho, distante da observação controladora dos demais colegas, facilita o uso de ferramentas alheias ao trabalho, como o celular, sendo este uma das fontes de distração mais citadas. Questões próprias do ambiente domiciliar – e fora do controle de cada teletrabalhador – também são experimentadas, como entregas, campainha, barulhos da vizinhança. No entanto, as visões a respeito das distrações

apontadas pelos entrevistados apresentaram diferenças. Não obstante à experiência dessas distrações prejudiciais apresentadas, alguns relatos apontaram para um menor grau de distrações sentidas no *home office*:

Acho que sofria mais distrações estando no escritório. Era comum ser interrompida por algum colega que precisava da minha ajuda, e isso interferia no desempenho das minhas atividades que precisavam ser paradas por um tempo. As pausas para o cafezinho, as conversas e brincadeiras naturais do ambiente profissional eram distrações forçadas com as quais não preciso mais lidar hoje em dia. (T6)

Alguns avaliaram que as maiores distrações vinham exatamente do ambiente profissional, o que vai ao encontro do que foi descrito por Mann et al. (2000). Nestes casos, conforme previsto pelos autores e por alguns entrevistados, a mudança para a modalidade de teletrabalho torna-se benéfica neste âmbito específico. Como discorrido por T6 e outros, a propensão a distrair-se era maior ao passo que as interações sociais eram mais intensas e compulsórias no escritório, o que também descrevem os autores. O andamento do trabalho, nesta visão, estava mais sujeito a pausas e interrupções motivado pelas interações sociais, que era impositivas. Em casa, no ambiente de *home office*, isso não é experimentado. Entende-se, por isso, que a diferença nas visões experimentadas está atrelada à vivência e às particularidades de cada pessoa e ambiente. A questão da autogestão, alinhada, por consequência, com o autocontrole é, também, um forte parâmetro balizador desta percepção.

Por fim, um dos parâmetros essenciais para a qualificação do teletrabalho – a produtividade – também foi analisado sob a ótica de cada teletrabalhador. Vergara e Vieira (2005) sugerem uma intensificação na agilidade das atividades e processos motivados pelo uso extensivo das TICs, o que foi evidenciado pela maioria das respondentes:

Sinto que o home office me permitiu ser mais produtiva. Isso porque tenho mais liberdade para trabalhar nos horários em que eu sou, naturalmente, mais produtiva, como tarde. Antes, o ambiente do escritório, a presença de outros funcionários ao meu redor me forçava a trabalhar e entregar durante meu turno de trabalho. No home office, fora do controle das pessoas, eu consigo aproveitar os momentos em que eu sou mais produtiva para fazer as entregas que mais exigem de mim. (T6)

Na verdade, acho que, em certos momentos, ela melhorou em alguns sentidos. Vejo que os momentos precisaram ser aproveitados da melhor forma possível, porque, na maioria das vezes, eles passaram a ser as únicas oportunidades de manter um contato com alguém necessário. Dessa forma, eu me forço a tentar resolver todas as minhas pendências de forma mais objetiva no momento que eu tenho disponível, muito porque eu sei que aquele pode ser a minha única chance, frente as dificuldades de reaccessar aquela pessoa. (T5)

Através das respostas obtidas é possível inferir que, embora tenha-se percebido um aumento na produtividade geral, as causas que motivaram esse aumento diferem entre cada entrevistado. Pode-se dizer, então, que muitos dos parâmetros inclusive citados na pesquisa têm

pesos diferentes na percepção de cada teletrabalhador para esse fim. T6 aponta, como apresentado, que a liberdade possibilitada pela ausência do controle visual que se tem no escritório favorece que ela realize as atividades nos momentos em sua produtividade é maior. T5, no entanto, remete a uma necessidade de aproveitar melhor as oportunidades existentes em cada momento; com contatos dificultados e escassos, a objetividade e a assertividade na comunicação são potencializadas a cada segundo, tendo em vista comunicações mais diretas, sem firulas ou rodeios. Isso, por sua vez, tende a potencializar e apressar resultados e pendências, aumentando, assim, a produtividade, como previram Vergara e Vieira (2005).

Percepções associadas a menos distrações, interrupções e pausas também foram motivadores de uma maior produtividade sentida pela maioria dos entrevistados. No entanto, é notório que alguns tenham relatado o contrário. T3, por exemplo, afirma sentir sua produtividade menor, motivada pela dificuldade em acessar superiores e colegas que podem ajudar em caso de dificuldades. Dessa forma, atividades que poderiam ser feitas rapidamente exigem mais esforço e tempo, o que diminui a produtividade sentida por alguns. De certa forma, como comentado, a produtividade experimentada está intimamente relacionada com aspectos pessoais de cada um, com gostos e facilidades intrínsecas e com questões próprias da organização em específico. Enfim, é válido pontuar que, por vezes, o aumento da sensação de produtividade pode estar mascarado por um aumento no esforço cognitivo, das atribuições, da carga e da jornada de trabalho; percepções, estas, que se confundem por conta de todos os parâmetros discutidos aqui anteriormente.

A respeito de tais parâmetros, inclusive, é importante compreender que cada profissional, organização e cenário têm peso suficiente para modificar a realidade experimentada pelo teletrabalhador dentro do seu novo local de trabalho. Isso, por sua vez, levanta hipóteses no sentido da necessidade de adequar o modelo ideal de trabalho de acordo com os interesses e gostos pessoais de cada trabalhador. Evidencia-se, desta forma, indícios de que o teletrabalho não venha a ocupar, portanto, o espaço do modelo de trabalho principal e generalizado, substituindo o trabalho presencial. É possível que as empresas venham a aderir paulatinamente modelos híbridos de trabalho, o que, inclusive, contempla a vontade da maioria dos profissionais entrevistados neste estudo.

A necessidade da manutenção de regimes presenciais de trabalho se dá não apenas por conta dos anseios de parte dos profissionais que valoriza e prefere este regime em detrimento de outros, mas também por conta de certas exigências estratégicas na manutenção de qualquer organização. Tietze (2005) alerta para prejuízos no quesito criatividade motivados pelo teletrabalho. Nesse sentido, é necessário considerar que o estímulo à inovação – necessário à

perpetuação de qualquer empresa e intimamente dependente da criatividade – apresenta limitações quanto mais isoladas estiverem as pessoas e mais individualizadas forem suas atividades. Também, a sobreposição de cenários anteriormente bem definidos – pessoal e profissional – tende a ocasionar implicações identitárias adversas aos profissionais, como preconizado por Brocklehurst (2001). Segundo o autor, papéis distintos se mesclam no reconhecimento pessoal, o que acaba por alterar as subjetividades de cada trabalhador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi comparar, a partir da percepção dos trabalhadores, as modalidades de trabalho remoto e presencial, avaliando suas dificuldades e benefícios. A partir da análise da literatura, foi possível identificar, expandir e detalhar temas-chave que determinam as impressões desta modalidade de trabalho para o profissional. As entrevistas, por sua vez, permitiram a avaliação prática de cada temática anteriormente identificada, trazendo a realidade experimentada pelos profissionais em suas atividades sob suas próprias óticas. A partir das respostas obtidas, foi possível identificar tendências e divergências que contemplam as perspectivas individuais e coletivas acerca das duas modalidades de trabalho de interesse, o teletrabalho e regime presencial.

Com base no apresentado, entende-se que a complexidade do tema é tão grande quanto os inúmeros fatores que, particularmente, alteram e definem a opinião de cada teletrabalhador. Com base nos diversos relatos apresentados, a existência de muitas divergências a respeito dos benefícios e malefícios de cada parâmetro evidencia uma dificuldade em estabelecer de forma definitiva e precisa aspectos que ditem as subjetividades envolvidas nesta modalidade de trabalho.

No entanto, aspectos comuns entre os apontamentos dos entrevistados e os registros da literatura direcionam algumas análises que contemplam o *home office* de forma geral. A falta de garantia de condições adequadas e apropriadas de trabalho longe dos olhos da corporação, a flexibilidade de turnos e horários e a intensificação do trabalho em detrimento da clara separação entre vidas pessoais e profissionais aproximam o teletrabalho do que se entende pela precarização do trabalho, o que Oliveira (1996) também reitera e identifica como subemprego. Também, por outro lado, aspectos benéficos do regime são vislumbrados com a economia de tempo relacionada a deslocamentos físicos, a redução de gastos envolvidos com alimentação e transporte e a infinita mobilidade que permite de forma legítima a globalização do trabalho, elementos que favorecem a execução deste regime apontados por Vergara e Vieira (2005).

Por fim, é possível compreender, a partir das análises feitas, o carácter dualístico que o *home office* impõe. A solução de impedimentos e obstáculos proporcionada pela adoção deste regime de trabalho acompanha, invariavelmente, o surgimento de outras dores e aflições de carácter distintos. A temática em questão, sem dúvidas, abre margem para diversos campos de estudo e mais profundas análises. Compreendendo-se a crescente tendência à adesão deste regime de trabalho globalmente e nas mais diferentes organizações, o espaço para trabalhos mais amplos e complexos se faz, profundamente, válido, necessário e favorável.

A respeito das limitações presentes no desenvolvimento do estudo, suas naturezas foram tanto situacionais quanto técnicas. É pertinente a compreensão de que a pesquisa foi regida num momento pandêmico em que a modalidade de teletrabalho foi, em grande parte, imposta para a maioria dos entrevistados. Associado a isso, a carga psicossocial motivada pelo estresse causado pelo isolamento pode, em diferentes graus, potencializar os sentimentos e experiências oriundas do *home office*. Outras análises análogas podem vislumbrar pesos, impressões e discursos mais amenos ou favoráveis a respeito desta modalidade de trabalho, uma vez que a experiência do teletrabalho, em momentos mais oportunos, estará dissociada de consideráveis sobrecargas emocionais e impedimentos de mobilidade.

Também, limitações técnicas foram identificadas ao passo que as entrevistas ocorreram por meio de videoconferências. Reiterando, inclusive, muitas das impressões expostas pelos entrevistados a respeito dos prejuízos ocasionados pela comunicação por meio das chamadas de vídeo, esta mostrou-se como uma limitação considerável no desenvolvimento do projeto. A falta de fluidez e a dificuldade em identificar marcadores essenciais à comunicação trouxeram prejuízos na captação e na troca de informações. É possível inferir que, num cenário em que as entrevistas ocorressem presencialmente, sem o intermédio de câmeras e gravações, houvesse, além de maior fluidez na comunicação, mais liberdade para que temas mais sensíveis e discursos mais sinceros fossem abordados.

APÊNDICE A – SISTEMATIZAÇÃO DOS AUTORES DE REFERÊNCIA

Quadro 02. Temas-chave para análise da perspectiva do teletrabalhador.

Parâmetro	Tema	Descrição	Referência
Pessoa	Distrações envolvidas	As distrações existentes em cada ambiente.	Mann et al. (2000)
	Deslocamento envolvido	Os gastos e o tempo envolvidos com o deslocamento, ou sua não-necessidade.	Mann et al. (2000)

	Isolamento	A promoção da sensação de isolamento pelo uso contínuo das TICs.	Mann et al. (2000)
	Falta de personalidade	A sensação da contínua exposição a contatos virtuais.	Mann et al. (2000)
	Relação pessoal/profissional	Limites entre a vida profissional e pessoal.	Bentley e Yoong (2000)
	Autogestão	A capacidade individual de gerir o tempo e o espaço.	Tremblay (2002)
	Qualidade de vida	Os aspectos gerais que promovem o aumento ou não do bem-estar.	-
Tarefa	Criatividade envolvida	A tarefa está sujeita a uma maior liberdade criativa.	Tietze (2005)
	Agilidade dos processos	Os processos se tornam mais ou menos ágeis.	Vergara e Vieira (2005)
	Entendimento dos processos	A dificuldade ou facilidade na compreensão de tarefas.	Vergara e Vieira (2005)
	Rendimento da atividade	O nível de rendimento propiciado	-
Contexto laboral	Iniciativa	Natureza impositiva ou optativa.	Feldman e Gainey (1997)
	Nível de controle	Métodos de controle impostos.	Tietze (2005)
	Jornada de trabalho	Propensão a estender ou diminuir a jornada.	Tietze (2005)
	Jogos de poder	Sujeição a relações típicas do escritório.	Mann et al. (2000)
	Suporte	O suporte oferecido pela organização, como seu custeamento.	Mann et al. (2000)
	Ascensão na carreira	Maior ou menor propensão a ascender profissionalmente na comparação.	Mann et al. (2000)
Contexto espacial	Frequência	A frequência imposta ou escolhida em <i>home office</i> .	Feldman e Gainey (1997)
	Flexibilidade de turno	A liberdade em adotar turnos alternativos.	Feldman e Gainey (1997)
	Local	A adequação do novo local de trabalho.	Feldman e Gainey (1997)
	Convívio familiar	Compartilhamento do espaço residencial com demais familiares.	Tietze (2005)
	Limites espaço/tempo	Métodos para limitar o espaço e tempo em serviço.	Tietze (2005)
Contexto tecnológico	Infraestrutura	Mobiliário e estrutura necessários.	Mann et al. (2000)
	Familiaridade técnica	Facilidade em aderir às novas tecnologias.	-
Relacionamento interno	Visibilidade	Maior ou menor visibilidade na falta de contato presencial.	Mann et al. (2000)

	Avaliações	Métodos de avaliação de desempenho no <i>home office</i> .	Mann et al. (2000)
	Relacionamento com gestor	Proximidade e distanciamento com gestor.	Mitchel (1996)
	Relacionamento com equipe	Proximidade e distanciamento com equipe.	Mitchel (1996)
	Compartilhamento de informações	Propensão ao compartilhar ou reter informações.	Vergara e Vieira (2005)
Relacionamento externo	Interação com clientes, fornecedores e outras organizações.	Compatibilidade na interação com agentes externos.	Mitchel (1996)

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA: IMPRESSÕES DO TELETRABALHADOR

Caracterização da amostra

1. Sexo
2. Idade
3. Estado civil
4. Residentes no domicílio
5. Filhos
6. Profissão / área de atuação
7. Tempo de empresa
8. Tempo como teletrabalhador

Questões da pesquisa

Parâmetros – Baseado em Mitchel (1996)

- **Pessoa**

1. Como você se sente com a falta de personalidade proporcionada pelo *home office*? Há um sentimento de isolamento relacionado ao uso das TICs?
2. Como você se sente com relação a sua autogestão (tempo e espaço) no *home office*?
3. Como o *home office* interfere nas suas distrações ao longo do trabalho?
4. Em termos gerais, quais foram os benefícios que o *home office* trouxe para você? E os malefícios?
5. Qual regime de trabalho seria ideal para você e por quê?

- **Contexto laboral**

1. O regime de *home office* foi de carácter optativo ou obrigatório?
2. Há algum tipo de subsídio da empresa no custeio das adaptações necessárias para o *home office*?
3. Quais métodos de controle, formais ou informais, foram impostos durante o *home office*?
4. O *home office* interferiu na propensão de ascender na carreira?

- **Tarefa**
 1. Pensando nas suas tarefas, como *home office* alterou sua produtividade?
 2. Entender as atividades passou a ser mais difícil?
- **Contexto espacial**
 1. Com que frequência você trabalha em *home office*?
 2. Como foi a adaptação do novo local de trabalho?
 3. Houve algum impacto do *home office* no seu convívio familiar? (mudança na dinâmica familiar)
 4. Em *home office*, existem dificuldades para delimitar o tempo em trabalho e fora dele? (aumento da jornada de trabalho)
 5. Em comparação ao regime presencial, como você se sente com relação a flexibilidade de turno de trabalho?
- **Contexto tecnológico**
 1. Qual foi a infraestrutura necessária para dar suporte ao *home office*?
- **Relacionamentos internos**
 1. O compartilhamento de informações (comunicação) foi afetado pelo *home office*?
 2. Como o *home office* afetou o relacionamento com seu gestor? E com sua equipe?
 3. A falta de contato presencial afetou, de alguma forma, a visibilidade dos funcionários?
 4. Houve alguma mudança na forma como seu desempenho passou a ser avaliado durante o *home office*?
- **Relacionamentos externos**
 1. Houve alguma mudança na sua interação com agentes externos à sua empresa (clientes, fornecedores, outras organizações)?

Referências

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. Especial, p. 45-52, 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300006>.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in The Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 24 set. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273>.

BELMONTE, A. A. Problemas jurídicos do Teletrabalho no Brasil. **Anuario de la Facultad de Derecho**, vol. XXVI, 2008. p. 300.

BENTLEY, K.; YOONG, P. Knowledge work and telework: an exploratory study. **Internet Research**, v. 10, n. 4, p. 346-356, out. 2000. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/10662240010342658>.

BLANCH, J. M. **Trabajar en la modernidad industrial**. In BLANCH, J. M., *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. Barcelona: UOC, 2003.

- BORGES, L. B.; YAMAMOTO, O. H. **O mundo do trabalho**. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V., *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2004.
- BRASIL, Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1º mai. 1943. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 26 jun. 2020.
- BRASIL. Lei n. 12.551 de 15 de dezembro de 2011. *Diário Oficial da União*, Brasília, 15 dez. 2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2011/lei/12551.htm>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- BRASIL. Lei n. 13.467 de 13 de julho de 2017. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Manual de aplicação da Norma Regulamentadora nº 17*. ed. 2. Brasília, 2002. Disponível em <http://www.ergonomia.ufpr.br/MANUAL_NR_17.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2020.
- BROCKLEHURST, M. Power, Identity and New Technology Homework: implications for “new forms” of organizing. **Organization Studies**, v. 22, n. 3, p. 445-466, mai. 2001. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840601223003>.
- COSTA, I. S. A.; VIEIRA, P. R. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2004. 124 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004
- COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. 2007. Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: jun. 2021.
- COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, jan. 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n2/a05v12n2.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Fiction et réalité du travail ouvrier. **Cahiers Français** n. 209, Le travail ouvrier. Documentation Française, 1983
- DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal Of Management Studies**. p. 1151-1185. dez. 2001.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. [s. L.]: Cortez, 1987. 168 p.
- DEJOURS, C. **Banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. 166 p.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.
- FELDMAN, D. C.; GAINEY, T. W. Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 4, p. 369-388, dez. 1998. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s1053-4822\(97\)90025-5](http://dx.doi.org/10.1016/s1053-4822(97)90025-5).
- FERREIRA, L. L. Sobre a Análise Ergonômica do Trabalho ou AET. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 40, n. 131, jan. 2015. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rbso/v40n131/0303-7657-rbso-40-131-8.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2020.
- FOURNIER, V. The appeal to ‘professionalism’ as a disciplinary mechanism. **The Sociological Review**, v. 2, n. 47, 1999.

- GENEBRA. Convenção n. 177 de 20 de junho de 1996. **Organização Internacional do Trabalho**, Genebra, 20 jun. 1996.
- GERSTEL, N. Comments on Gil Gordon's Employer scheduling, staffing and work location. **Telework and the new workplace of the 21st century**. Washington: Department of Labor, 2000.
- Guérin, F; Laille, A; Daniellou, F; Duraffourg, J; Kerguelen, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Blucher, 2001.
- JACQUES, M. G. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1996. p. 21-26.
- KOVÁCS, I. **Emprego flexível em Portugal**: alguns resultados de um projecto de investigação. In KOVÁCS, I., *Flexibilidade no emprego*: riscos e oportunidades. Oeiras: Celta, 2005
- MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, p. 668-690, nov. 2000. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940010378054>.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MITCHELL, H. The social implications of telework: the uk experience. **World Transport Policy & Practice**, v. 2, n. 1, p. 29-35, jan. 1996.
- OLIVEIRA, M M. V. A ergonomia e o teletrabalho no domicílio. 1996. 90 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- OVEJERO, A. B. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**: como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2010.
- PERIN, C. **Work, space and time on the threshold of a new century**. In: JACKSON, Paul J.; VAN DER WIELEN, J. M. *Teleworking*: new international perspectives from telecommuting to the virtual organisation. Londres: Routledge, 1998.
- SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- SILVA, E. C.; TOSETTO, T. Abordagem situada nas relações entre aspectos cognitivos e novos contextos de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. Anais... São Carlos: ABEPRO, 2010. p. 2-7.
- TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization Change Management**. p. 48-62. 2005.
- TIETZE, S. When “work” comes “home”: copying strategies of teleworkers and their families. **Journal of Business Ethics**. p. 385-396. 2002.
- TREMBLAY, D.-G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3/4, p. 157-170, maio 2002. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420210425309>.
- VERGARA, S C.; VIEIRA, M. M. Sobre a dimensão tempo-espaco na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 103-119, jun. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552005000200006>.
- WISNER, A. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994. 190 p.