

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL RIBEIRO OLIVEIRA

**IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NAS RELAÇÕES TRABALHO-FAMÍLIA: UM
OLHAR MULTIFOCAL DE PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19.**

João Pessoa - PB

2023



RAFAEL RIBEIRO OLIVEIRA

**IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NAS RELAÇÕES TRABALHO-FAMÍLIA: UM
OLHAR MULTIFOCAL DE PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa - PB

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

O48i Oliveira, Rafael Ribeiro.
Implicações do teletrabalho nas relações
trabalho-família : um olhar multifocal de profissionais
de tecnologia durante a pandemia da covid-19 / Rafael
Ribeiro Oliveira. - João Pessoa, 2023.
98 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Pandemia - Covid-19. 2. Teletrabalho. 3. Relações
trabalho-família. 4. Life-work continuum. 5. Evento
disruptivo. I. Silva, Anielson Barbosa da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 616-036.21(043)

RAFAEL RIBEIRO OLIVEIRA

**IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NAS RELAÇÕES TRABALHO-FAMÍLIA: UM
OLHAR MULTIFOCAL DE PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Dissertação aprovada em 15/02/2023.

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Data: 06/06/2023 15:17:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Orientador

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 02/06/2023 15:35:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Ana Carolina K. A. Bispo
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Examinadora Interna

Prof.^a Dr.^a Ana Heloísa da Costa Lemos
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio
(Examinadora Externa)

Dedico este trabalho de pesquisa a Deus, por ter me permitido realizá-lo, e à minha Mãe, pelo afeto, carinho e cuidado a mim sempre dedicados. Sua trajetória foi e é minha fonte de inspiração nesta empreitada. Muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

A jornada até aqui não foi fácil. Viver a frustração de passar por outros cursos e estudar no período noturno após um dia intenso de trabalho, muitas vezes, me fizeram pensar que jamais iria conseguir finalizar um curso superior. Concluir o mestrado acadêmico em Administração apresentava-se como algo muito remoto, e a possibilidade de conseguir conciliá-lo com a minha jornada de trabalho não estava nem nos meus melhores sonhos. Pois bem, com o coração transbordando em gratidão, aqui estou escrevendo a talvez mais esperada seção desta pesquisa!

Agradeço primeiro a Deus! É Dele todo o mérito desta conquista! Seu amor, Sua graça e Sua providência me guiaram até aqui. Percebo Sua presença em cada espaço habitado e em cada pessoa encontrada durante este caminho.

À minha família, especialmente à minha mãe Aparecida, por todo amor, carinho e cuidado.

Aos meus irmãos Ronald e Régis, pelo incentivo, orientações e exemplo. Vocês são meu suporte e o que há de melhor e mim!

Ao Professor Anielson, pelas orientações, pela confiança e por acreditar em mim mesmo quando duvidei. Durante esse período, pude ressignificar histórias, ampliar horizontes e viver experiências que possibilitaram o desenvolvimento de competências e habilidades que vão muito além do contexto profissional. Ser orientando do senhor é um privilégio! Obrigado por todo apoio e dedicação.

À banca examinadora, Professora Ana Heloisa, Professora Ana Lúcia Coelho e Professora Carol Kruta, pelos apontamentos e contribuições que foram essenciais para a construção do meu trabalho.

Aos amigos da turma 46, pois, apesar de estarmos a maior parte do tempo no ambiente remoto, pudemos nos apoiar ao compartilhar alegrias e dificuldades desse período tão importante em nossas vidas. Bárbara, Thiago e Murilo, obrigado por se fazerem presentes!

Aos chamados “irmãos mais velhos” de orientação, Monalisa, Paula e Cleysson, com quem pude aprender muito através do compartilhamento de experiências. Foi uma alegria enorme dividir a sala de aula com vocês!

À empresa em que trabalho, nas pessoas do Sr. Nerci, pela abertura e incentivo, e de Rubens, pelo suporte durante este período. Sem vocês, essa conquista também não seria possível.

Ao meu parceiro, Breno, pela ajuda, cuidado, encorajamento, paciência e cumplicidade nesta fase tão delicada. Este feito também é seu.

Ao meu amigo Jerfferson, pelo incentivo, pela amizade e pelo tempo dedicado à condução dos exercícios espirituais de Inácio de Loyola. A vivência dessa experiência foi imprescindível para a preservação da paz de corpo e espírito.

À Professora Meiry, pelo despertar do desejo e pelo incentivo a seguir no mestrado acadêmico quando ainda estava na graduação.

Ao PPGA, por oportunizar a realização desse sonho, e a todos os professores e funcionários que fazem parte deste programa.

À UFPB, que carinhosamente chamo de minha segunda casa. A todos os professores e funcionários que fazem desta instituição uma universidade pública de qualidade.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que pude encontrar durante essa jornada e que, de algum modo, contribuíram com este feito. Deus abençoe a todos!

“Não é sobre ganhar, é sobre não desistir! Se você tem um sonho, lute por ele. Existe uma disciplina. Não é sobre quantas vezes você foi rejeitado, caiu e teve que se levantar. É sobre quantas vezes você ficou em pé, levantou a cabeça e seguiu em frente”.

(Lady Gaga, Oscar Awards, 2019)

RESUMO

Com o advento da Covid-19, instituições e indivíduos migraram forçadamente para o teletrabalho, criando-se uma disrupção total sobre a maneira como as pessoas trabalham e percebem o ambiente de trabalho. Homens e mulheres passaram a trabalhar de casa, alterando significativamente os limites temporais e espaciais entre trabalho remunerado e trabalho doméstico. Este estudo teve como objetivo analisar as experiências de profissionais de tecnologia acerca das implicações do teletrabalho na relação trabalho-família a partir do advento da pandemia da Covid-19. A fundamentação teórica abordou conceitos ligados a eventos disruptivos, mundo VUCA, teletrabalho e as seguintes concepções na compreensão da relação trabalho-família: conflito, fronteira, enriquecimento, integração e noção de *life-work continuum*. A pesquisa foi conduzida usando-se uma abordagem qualitativa, por meio da pesquisa qualitativa básica. A coleta de dados ocorreu mediante o uso de entrevistas semiestruturadas. Participaram da pesquisa treze profissionais, casados e com filhos, sendo sete homens e seis mulheres. A análise dos dados utilizou as etapas da análise compreensiva interpretativa. Os resultados possibilitaram a compreensão da Covid-19 enquanto fenômeno disruptivo na visão desses profissionais. Esse período foi marcado pelo comprometimento da dimensão social do trabalho, pelo uso de estratégias inicialmente baseadas no improviso, pela flexibilização do espaço e do tempo, pela fragmentação na execução do exercício de papéis, pela existência de sentimentos negativos e pela geração de impactos no contexto familiar, tais como alteração de rotina e intensificação de relacionamentos. Além disso, foram observados impactos em todos os contextos vivenciados por esses indivíduos. Na perspectiva profissional, emergiram aspectos negativos relacionados ao isolamento social, tais como medo relativo à permanência no emprego, sobrecarga de trabalho e fragmentação das atividades. Por outro lado, também emergiram atributos positivos relacionados à flexibilidade de horários, à maior autonomia e ao foco na realização das atividades. Na perspectiva familiar, os impactos estão relacionados à maior participação nas atividades domésticas e cuidados com os filhos e ao aumento no número de conflitos, este último uma consequência da intensificação dos relacionamentos. Sob a concepção individual, foram observadas características opostas, ligadas à adoção de práticas de autocuidado e à quebra de uma rotina saudável. No que se refere à concepção da relação do trabalho com as demais esferas da vida, constatou-se que a ausência de fronteiras físicas foi o principal motivo de conflito, somada às incertezas próprias do período de confinamento e à adaptação compulsória ao teletrabalho. Nesse processo, todos os indivíduos reconhecem que trabalhar de casa, de alguma forma, enriqueceu o desempenho de um e outro papel e que, a partir das experiências vivenciadas durante a pandemia, novas visões acerca das relações do trabalho e demais espaços da vida foram sendo construídas, tais como a perspectiva de integração e *life-work continuum*. Os resultados contribuíram para ampliar as discussões sobre como as diferentes experiências do teletrabalho na pandemia, possibilitaram a ressignificação de ideias e o surgimento de novas percepções ligadas às relações entre o trabalho e os demais espaços da vida.

Palavras-chave: teletrabalho; Covid-19, relações trabalho-família, *life-work continuum*; evento disruptivo.

ABSTRACT

With the advent of Covid-19 pandemic, institutions and individuals have forcibly migrated to teleworking, creating a total disruption about how people work and perceive their workplace. Men and women began to work from home, significantly altering the temporal and spatial boundaries between paid work and domestic work. This study aimed to analyze the experiences of technology professionals about the implications of teleworking on the work-family relationship from the advent of the Covid-19 pandemic.. The theoretical background addressed concepts related to disruptive events, VUCA world, telework, and the following conceptions in understanding the work-family relationship: conflict, boundary, enrichment, integration, and the notion of life-work continuum. The research was conducted using a qualitative approach, through basic qualitative research. Data collection occurred through the use of semi-structured interviews. Thirteen professionals, married with children, seven men and six women, participated in the research. The data analysis used the steps of the comprehensive interpretive analysis. The results made it possible to understand Covid-19 as a disruptive phenomenon in the view of these professionals. This period was marked by the compromising of the social dimension of work, strategies initially based on improvisation, flexibility of space and time, fragmentation in the execution of the exercise of roles, negative feelings, and impacts on the family context, such as changes in routine and intensification of relationships. Besides this, impacts were observed in all the contexts experienced by these individuals. From the professional perspective, negative aspects emerged related to social isolation, fear concerning job permanence, work overload, and fragmentation of activities. On the other hand, positive attributes related to flexible schedules, more autonomy, and focus on the accomplishment of activities also emerged. From the family perspective, the impacts are related to the greater participation in domestic activities and childcare and the increase in the number of conflicts, the latter a consequence of the intensification of relationships. Under the individual conception, it was observed characteristics in opposite direction linked to the adoption of self-care practices versus the break of healthy routine. Regarding the conception of the relationship between work and other spheres of life, it was found that the absence of physical boundaries was the main reason for conflict, added to the uncertainties of the confinement period and the compulsory adaptation to teleworking. In this process, all individuals recognize that working from home, somehow, enriched the performance of one another role and, considering the experiences lived during the pandemic, new visions about the relationships of work and other spaces of life were being built, such as the perspective of integration and life-work continuum. The results contributed to broaden the discussions about how the different experiences of teleworking in the pandemic enabled the redefinition of ideas and new perceptions related to work relationships and other spaces of life.

Keywords: Telework; Covid-19, work-family relations, life-work continuum; disruptive event.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de teletrabalho.....	23
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	26
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados	37
Quadro 4 - Estrutura para construção do roteiro da entrevista.....	39
Quadro 5 - Eventos e significados associados às dimensões VUCA	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa.....	41
Figura 2 - Trajetória da pesquisa	42
Figura 3 - Impactos do teletrabalho nas dimensões da vida	64
Figura 4 - As concepções de trabalho e demais espaços da vida no teletrabalho.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Caracterização do tema e problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos da pesquisa	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Tempos de interrupção: o mesmo mundo sob perspectivas diferentes	18
2.2 Teletrabalho: da normalidade ao inesperado	23
2.3 Relações trabalho-família: um olhar multifocal	28
3 METODOLOGIA	35
3.1 Caracterização da pesquisa	35
3.2 Design da pesquisa	36
3.3 Contexto e sujeitos	36
3.4 Coleta de dados	38
3.5 Análise de dados	40
4 RESULTADOS	43
4.1 Perfis dos entrevistados	43
4.2 A pandemia da covid-19 enquanto fenômeno disruptivo	45
4.3 Implicações do teletrabalho nas outras esferas da vida	55
4.4 As concepções das relações trabalho e demais espaços da vida no teletrabalho	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICES	93
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	94
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	97
APÊNDICE C – <i>Flyer</i> usado para captação de entrevistados	98

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentam-se a caracterização do tema e problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização do estudo.

1.1 Caracterização do tema e problema de pesquisa

A pandemia da Covid-19 mudou a sociedade em vários sentidos, em consequência de seu poder sem precedentes de interrupção, de interconexão e de bloqueios, que promoveu mudanças em todos os domínios da vida (BRATIANU; BEJINARU, 2020). Nesse cenário pandêmico, ganhou evidência a expressão “evento disruptivo”, após o qual a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade são as novas normas (COVARRUBIAS MORENO, 2020). As características de um cenário VUCA, explicado a seguir, emergiram e se intensificaram e, em consequência, reacenderam as discussões sobre o tema.

Após três décadas de sua criação, o acrônimo VUCA, cujo significado está associado às letras iniciais das palavras em inglês *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade), parece ainda ter fôlego para ajudar a reconhecer, categorizar e explorar conjunturas em cenários mutáveis, como é o caso da pandemia da Covid-19. A emergência causada pelos efeitos do vírus na saúde e as medidas tomadas para o combate à sua transmissão mudaram completamente as práticas e as crenças das pessoas ao redor do mundo. Após a evolução exponencial no número de casos confirmados, o distanciamento social foi adotado como principal medida de prevenção ao contágio, levando o mundo ao confinamento imposto, criando uma “disrupção total com a dinâmica típica das sociedades globalizadas do século XXI” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021, p. 1428).

Além disso, a pandemia também mudou repentinamente a maneira como as empresas operam e a forma como as pessoas trabalham e percebem o seu trabalho. Para a maioria das organizações, o teletrabalho apresentava-se apenas como uma possibilidade para o futuro. Porém, com o advento da Covid-19, organizações e indivíduos migraram forçadamente para esta modalidade de trabalho com pouco ou nenhum planejamento, o que provocou alterações em suas percepções, rotinas e espaços. Faltaram diretrizes amplamente aceitas sobre como adaptar o contexto organizacional ao ambiente remoto, de modo que muitas instituições adentraram nesse campo adotando estratégias a partir de tentativa e erro, o que trouxe aos trabalhadores consequências que ultrapassaram o domínio laboral.

A falta de uma definição única sobre o que é o teletrabalho torna difícil quantificá-lo e qualificá-lo enquanto fenômeno contemporâneo do mundo do trabalho (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Nesse sentido, são várias as terminologias associadas a esta categoria, tais como *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância e *telework*. Neste estudo, porém, considera-se teletrabalho a modalidade composta por três características básicas: (i) o trabalho é realizado fora da empresa; (ii) a prestação do trabalho é realizada por meio da tecnologia da informação e comunicação (TICS); (iii) a comunicação entre pares e superiores acontece de forma virtual (FIGUEIREDO *et al.*, 2021).

Sabe-se pouco sobre os efeitos do teletrabalho na saúde e menos ainda sobre suas possíveis relações com a informalidade e a precariedade do trabalho (BENAVIDES *et al.*, 2021). Assim como doenças e lesões tem efeitos variados sobre a capacidade de trabalho de indivíduos, a crise da Covid-19 provavelmente terá impactos diferentes na vida dos trabalhadores, devido a questões como ameaça de infecção, vulnerabilidade à saúde, percepções organizacionais, níveis de renda (SHAW *et al.*, 2020) e relações trabalho e família (ÇOBAN, 2021).

Economia de tempo e recursos, assim como melhoria na qualidade de vida, são algumas das principais vantagens apontadas por indivíduos adeptos desta modalidade (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Contudo, conforme relatos dos entrevistados alguns pontos negativos também são percebidos, tais como o isolamento social e o aumento do volume de atividades. Aspectos positivos e negativos também são verificados em decorrência do teletrabalho no contexto do trabalho e da vida pessoal. Trabalhar de casa, para alguns, é passar mais tempo com a família ou poder organizar melhor sua rotina, enquanto, para outros, é sinônimo de interrupção frequente ou de dificuldade em conciliar as atividades profissionais com as demandas domésticas. Diante de variadas maneiras com que indivíduos vivenciam um mesmo fenômeno, torna-se imprescindível investigar quais fatores são determinantes na polaridade desta experiência nas relações trabalho-família.

Há, na literatura, diversas teorias que buscam compreender a relação trabalho-família a partir de perspectivas diferentes. As abordagens baseadas no conflito (GREENHAUS; BEUTELL, 1985), a teoria da fronteira trabalho/família (CLARK, 2000) e o enriquecimento (GREENHAUS; POWELL, 2006) veem esses domínios como dotados de características próprias, mas de forma segmentada. Abordagens mais inclusivas, como a perspectiva de integração (BAILYN; HARRINGTON, 2004), consideram que ambos os domínios podem ser organizados e produtivos ao mesmo tempo, isto é, não haveria o que equilibrar, visto que ambos estão no mesmo lado (HUFFINGTON; FISHER, 2022).

Um novo olhar para as relações trabalho-família surgiu a partir da pandemia. A ideia de *life-work continuum* prevê que a relação entre vida e trabalho precisa ser vista a partir da integração em um *continuum* holístico que visa o bem-estar das pessoas no local de trabalho global (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021). Ao defender a necessidade de uma nova interpretação, essa abordagem defende que a vida humana precisa ser vista como experiência integrada e sem descontinuidades.

Os desafios no exercício das responsabilidades do trabalho e familiares foram reforçados durante a pandemia da Covid-19. As pessoas passaram a trabalhar de casa, alterando significativamente os limites temporais e espaciais entre trabalho remunerado, trabalho doméstico e cuidados com os outros (CRAIG, 2020). Para os indivíduos que possuem filhos pequenos, o fechamento de escolas e creches aumentou significativamente a quantidade de trabalho pelo qual são responsáveis. Consequentemente, as relações entre trabalho e vida pessoal se tornaram mais confusas, pois a capacidade dos pais de controlar onde e quando eles poderiam parar suas atividades relacionadas ao trabalho para cuidar dos filhos foi significativamente limitada (OTONKORPI-LEHTORANTA *et al.*, 2021). Nesse contexto, pessoas diferentes têm preferências diferentes pela integração ou pela segmentação dos papéis exercidos no trabalho e na família (LIU *et al.*, 2019). Além disso, acredita-se que a adoção do teletrabalho trouxe impacto na forma como alguns profissionais percebem e vivenciam as relações entre trabalho e a vida pessoal.

Nessa conjuntura, os profissionais da área de tecnologia da informação (TI) tornam-se atrativos para a realização deste estudo. A pandemia fez crescer a procura por profissionais dessa área, em parte devido à necessidade da transformação digital de empresas e à escassez de mão de obra suficiente para atender toda a demanda (AGÊNCIA BRASIL, 2022a). Ademais, profissionais da área de TI são frequentemente associados ao teletrabalho devido à vanguarda no uso de ferramentas que permitem que as atividades laborais sejam realizadas de forma remota. Conforme observa Souza (2021), profissionais desta área costumam lidar com problemas nas relações trabalho-família devido à pressão associada às entregas de projetos e às jornadas de trabalho ininterruptas, que podem durar dias e comprometer férias e fins de semana. Além da jornada de trabalho frenética e as dificuldades em destinar tempo para as atividades pessoais e o convívio familiar, tais trabalhadores precisam se dedicar a rotinas de estudos e de treinamentos para atualizações relacionadas à aprendizagem de novas tecnologias e ao domínio de linguagens de programação (MANGIA; JOIA, 2015).

Este estudo abordou profissionais da área de TI que aderiam ao teletrabalho durante a pandemia da Covid-19. A população incluiu homens ou mulheres, com filhos, que exercem

variadas funções em organizações distintas, a fim de explorar como características variadas podem gerar diferentes percepções sobre a relação entre os domínios do trabalho e da família.

Diante de mudanças disruptivas causadas pela pandemia da Covid-19, das alterações de rotinas e espaços de trabalho com a imposição do teletrabalho e da diversidade de teorias que se debruçam sobre as relações entre trabalho e família, percebe-se que esse novo contexto revela a necessidade de analisar os vínculos entre esses construtos, não sob uma concepção segmentada ou uma única perspectiva, mas de forma integrada e contínua, o que motivou a proposição do seguinte problema de pesquisa:

Quais as experiências de profissionais de tecnologia acerca das implicações do teletrabalho na relação trabalho-família a partir do advento da pandemia da Covid-19?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as experiências de profissionais de tecnologia acerca das implicações do teletrabalho na relação trabalho-família a partir do advento da pandemia da Covid-19.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar características do teletrabalho a partir do advento da pandemia enquanto fenômeno disruptivo na percepção de profissionais de tecnologia nessa modalidade.
- Caracterizar a experiência de profissionais de tecnologia que passaram a atuar no teletrabalho a partir do advento da pandemia em face as relações trabalho-família.
- Compreender a concepção da relação trabalho-família a partir da vivência de profissionais que atuam no teletrabalho.

1.3 Justificativa

Diversas pesquisas têm mostrado a relevância do teletrabalho no Brasil desde o início da pandemia. Por exemplo, uma pesquisa realizada pelo IBGE mostrou que, em maio de 2020, quando os decretos para suspensão das atividades não essenciais ainda estavam em vigor, o Brasil possuía 8,8 milhões de pessoas trabalhando de forma remota (IBGE, 2020). O número real de pessoas trabalhando a partir de casa pode ser maior, visto que outros 29,1 milhões eram

trabalhadores informais nesse mesmo período (IBGE, 2020). Outra pesquisa, realizada pelo Instituto de Administração (FIA) e publicada pela Agência Brasil em julho de 2020, estimou que o teletrabalho tenha sido adotado por 46% das empresas brasileiras (AGÊNCIA BRASIL, 2020b). Além disso, a pesquisa constatou que 41% dos funcionários no país passaram a trabalhar de casa, o que representa quase todas as funções que tinham potencial para o teletrabalho, que totalizavam 46% do total de postos (AGÊNCIA BRASIL, 2020b).

O teletrabalho, inicialmente imposto, passou a ser percebido como desejado. Uma pesquisa desenvolvida pela Citrix Systems durante a pandemia revelou que 48% dos trabalhadores gostariam de ter um horário de trabalho mais flexível, adequando o estilo de vida às prioridades do lar, quando voltassem a trabalhar no escritório, enquanto 47% mencionaram que gostariam de ter um “estilo de trabalho mais fluido entre o escritório e o trabalho doméstico” (CITRIX, 2020). Outra pesquisa, desta feita desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), constatou que um em cada quatro trabalhadores no Brasil poderia trabalhar de forma remota, o que equivale a 20,4 milhões de pessoas ou 24,1% do total da população ocupada no país (IPEA, 2022). O estudo mostra ainda que a maior parte dos trabalhadores que poderiam desenvolver as atividades de forma remota é mulher (58,3%), a quem historicamente são atribuídas as responsabilidades do lar e os cuidados com os filhos (IPEA, 2022).

É possível dizer que o teletrabalho não é uma realidade apenas de empresas privadas ou *startups*, mas se populariza cada vez mais em várias esferas no âmbito governamental brasileiro. Por exemplo, o estado do Rio Grande do Sul, por meio do Decreto nº 56.536, de 1º de junho de 2022, regulamentou o teletrabalho para servidores e cargos comissionados que “desempenhem atividades compatíveis” com o regime mencionado (RIO GRANDE DO SUL, 2022). Isso mostra que o teletrabalho é realidade em organizações de diferentes tipos e naturezas.

Os impactos da Covid-19 nas relações entre trabalho e família no contexto internacional passaram a ser objeto de pesquisa. Uma busca pelo termo “*work-family*”, realizada entre 1º de dezembro de 2019, início da pandemia, e 1º de junho de 2022 no LitCovid — *hub* que concentra publicações com referências internacionais sobre a Covid-19 — gerou 154 resultados. Embora nenhum dos estudos tenham sido desenvolvidos no Brasil, percebe-se o interesse da comunidade científica em investigar os impactos da pandemia na relação entre estes domínios.

Embora, na conjuntura internacional, haja uma preocupação evidente em relação ao tema, que se traduz em uma grande quantidade de publicações, no Brasil o cenário é diferente. Uma varredura em publicações nacionais que abordem a temática foi realizada no Portal de

Periódicos da Capes com a seguinte estratégia de busca: “trabalho-família” AND “Covid-19”. Esse levantamento retornou um total de 23 artigos publicados entre 1º de janeiro de 2020 e 1º de junho de 2022. Eliminando-se os estudos duplicados e não relacionados com o tema, encontrou-se um total de 6 publicações, sendo 5 estudos empíricos. Tal resultado demonstra a necessidade e a urgência de se ir a campo a fim de investigar as rupturas provocadas pela pandemia da Covid-19 nas relações trabalho-família em nosso país.

Ainda sobre as publicações nacionais, todas evidenciam um perfil ou uma localização específica de teletrabalhadores. Os estudos encontrados foram desenvolvidos com profissionais da área de gestão de pessoas (FELIPE *et al.*, 2021), técnicos de uma universidade no sul do Brasil (LEITE; LEMOS, 2021) e servidores do Poder Judiciário (PANDINI; PEREIRA, 2020). Os estudos que abordam um perfil misto, isto é, composto por homens e mulheres com e sem filhos (SIMON; NUNES; CARDOZO, 2021) ou mulheres com diferentes ocupações e configurações familiares (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020) foram desenvolvidos apenas nas regiões Sul e Sudeste do país. O presente trabalho também propõe-se contribuir para esta discussão ao oferecer a perspectiva de um novo grupo de sujeitos, uma vez que pretende abordar um perfil misto de profissionais da área de tecnologia que atuam no teletrabalho em diferentes regiões do Brasil.

Desenvolver um estudo a partir da perspectiva do conflito pode não ser relevante nesse contexto. Como observam Aguiar e Bastos (2017), buscar compreensão entre tais domínios a partir da ótica do conflito pode destacar influências negativas, em vez de, por exemplo, investigar e discorrer sobre estratégias de conciliação ou equilíbrio. Por outro lado, estudos direcionados ao equilíbrio apresentam certa limitação, pois existe dificuldade em estabelecer uma definição comumente aceita de equilíbrio nas relações entre trabalho e família (POELMANS; KALLIATH; BROUGH, 2008).

Faltam na literatura estudos que abordem as relações entre trabalho e família de forma holística. Os resultados do estudo de Allen, Cho e Meier (2014) revelam que as relações entre esses domínios têm ganhado destaque principalmente devido ao aumento da sobreposição entre esses papéis. Ao discorrer sobre esta sobreposição, inevitavelmente compreende-se que tais construtos foram abordados de forma segmentada. Por isso, estudos como este são necessários ao propor que as relações entre esses papéis sejam vistas, não sob o olhar fragmentado, mas de forma integrada, multifocal com diferentes perspectivas, do modo como são dispostos, percebidos e vivenciados pelos próprios indivíduos.

Ao considerar a ideia de *life-work continuum*, este estudo busca romper o dualismo nestas relações, o que pode contribuir para uma melhor compreensão de uma abordagem inédita

suscitada pela própria pandemia, que busca compreender a vida como uma experiência integrada e sem discontinuidades. Acentua-se, assim, a relevância da pesquisa para toda a sociedade, pois pouco se sabe sobre as decorrências do teletrabalho na vida do trabalhador, sobretudo as implicações nas relações trabalho-família. Tendo em vista que as pessoas migraram compulsoriamente para esta realidade de teletrabalho com pouco ou nenhum planejamento, as consequências dessa transformação precisam ser compreendidas e mensuradas para posterior construção de estratégias para lidar com esse fenômeno.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica referente à disrupção característica do mundo pandêmico e pós-pandêmico, ao teletrabalho e às relações entre trabalho e família.

2.1 Tempos de disrupção: o mesmo mundo sob perspectivas diferentes

Vivemos em um momento de profundas transformações na sociedade. Como teorizado por Bauman (2001), as relações econômicas e sociais nunca foram tão frágeis, fugazes e maleáveis, isto é, vivenciamos o que o autor chamou de modernidade líquida. Mello, Almeida Neto e Petrillo (2020) afirmam que o mundo globalizado é caracterizado por intenso desenvolvimento tecnológico e contínuo fluxo de transações, informações e pessoas. Tais características têm impactado a forma de os seres humanos se comunicarem, organizarem, aprenderem e se relacionarem com os outros na vida em sociedade. Para Innerarity (2020), a grande novidade no mundo globalizado é a instantaneidade das informações em uma densa rede social, política e econômica. Esta densidade inaugurou um mundo que é contagioso, espacialmente limitado, interdependente, acelerado, imprevisível, volátil e vulnerável (INNERARITY, 2020).

Mello, Almeida Neto e Petrillo (2020) afirmam que o mundo VUCA está relacionado a eventos disruptivos, pois estes são imprevisíveis e dificultam a tomada de decisão por parte dos envolvidos. Covarrubias Moreno (2020), por sua vez, defende que a disrupção pode acontecer a partir da mudança de desejos, de preocupações e da opinião pública. Contudo, outras disrupções podem acontecer a partir de mudanças em governos, na economia ou na tecnologia. Outras ainda estão relacionadas a fatores ambientais, conflitos e eventos inesperados. Covarrubias Moreno (2020) afirma ainda que, independentemente de estarem ou não de acordo com o conceito VUCA, indivíduos e organizações de qualquer natureza devem operar e enfrentar desafios em torno de um contexto cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. Tal autor é enfático ao afirmar que a crise global provocada com a Covid-19 tem sido uma prova disso (COVARRUBIAS MORENO, 2020).

A origem do termo VUCA remota o início da década de 1990, com o fim da Guerra Fria — período de tensão geopolítica entre os Estados Unidos e a União Soviética — líderes de diversos campos identificaram uma série de novas preocupações e desafios em âmbito mundial. O acrônimo VUCA é usado para condensar as palavras em inglês *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade). Embora as

palavras que compõem o acrônimo tenham significados relacionados, entender as diferenças entre elas é essencial, pois cada fenômeno requer um posicionamento específico (BENNETT; LEMOINE, 2014). Dessa forma, apresenta-se a conceitualização de cada termo do acrônimo VUCA proposta por Bennett e Lemoine (2014) com alguns complementos de outros autores:

- *Volatility* (Volatilidade): mudanças relativamente instáveis. A informação muitas vezes é disponível e compreensível, mas o tamanho e o grau das mudanças que ocorrem não podem ser previstos de forma racional (BEABOUT, 2012). Nesse contexto, a percepção para aplicação de soluções convencionais não é suficiente (SULLIVAN, 2012). O processo de digitalização, a concorrência global e as inovações nos modelos de negócios são fatores que determinam a volatilidade (BRODNICK; GRYSKIEWICZ, 2018).
- *Uncertainty* (Incerteza): falta de conhecimento sobre a possibilidade de um evento trazer consequências ou desdobramentos importantes. As causas e os efeitos de determinado evento são compreendidos, mas podem não gerar mudanças significativas. Dessa forma, as condições instáveis tornam inviável confiar nos padrões tradicionais já desenvolvidos para previsão de resultados futuros (COOK, 2015). A principal dificuldade, nesse contexto, é tomar decisões corretas.
- *Complexity* (Complexidade): interligação de muitas partes, formando uma complexa rede de informações e processos. Elas podem ser multiformes, complicadas, mas não necessariamente relacionadas às mudanças. Tende a tornar-se evidente quando muitas situações de volatilidades surgem em determinado contexto. As relações de causa e efeito e suas especificidades não são tão claras (BALTACI; BALCI, 2017). Em algumas situações, a natureza multiplexa das causas são demasiadamente longas e podem ser impossíveis de serem definidas (STENSAKER *et al.*, 2014).
- *Ambiguity* (Ambiguidade): falta de conhecimento sobre as “regras do jogo”. Causas e efeitos não são compreendidos e não há situações com precedentes históricos para o desenvolvimento de previsões. Há muitas possibilidades de escolhas para uma mesma situação (STENSAKER *et al.*, 2014). A principal diferença entre uma situação incerta e ambígua é que, nesta última, há poucos precedentes históricos para prever resultados ou cursos de ação (BENNETT; LEMOINE, 2014).

Bennett e Lemoine (2014) afirmam que as condições de um mundo VUCA tornam inúteis quaisquer esforços para entender o futuro e planejar respostas com métodos tradicionais.

Com a popularização do acrônimo VUCA, ele passou a ser usado de forma banal para se referir apenas a mudanças imprevisíveis, quando, na verdade, está ligado à ocorrência de mudanças rápidas e caóticas, à falta de padrões ou à constante desatualização de planos e projetos (NOWACKA; RZEMIENIAK, 2022).

Noda (2020) também afirma que a Covid-19 é um exemplo de fenômeno VUCA. O autor defende que existe volatilidade na pandemia, pois não está claro quantas ondas ou variantes podem acometer o mundo (NODA, 2020). Mesmo com programas de vacinação em massa, há incertezas relacionadas ao ressurgimento e à propagação, que não podem ser previstos (NODA, 2020). Além disso, a Covid-19 também pode ser considerada complexa, pois as rotas de transmissão não podem ser rastreadas (NODA, 2020). Por fim, pode ser considerada ambígua, pois a falta de precedentes históricos impossibilitou previsões realistas (NODA, 2020).

Worley e Jules (2019) afirmam que a pandemia da Covid-19, enquanto fenômeno VUCA, influenciou a digitalização das empresas e dos sistemas sociais. Contudo, algumas pessoas não se adaptaram a esse novo contexto. Além dos sintomas próprios relacionados à síndrome respiratória, a pandemia evidenciou questões relacionadas à saúde mental, ao “*techno-stress*” (LA TORRE *et al.*, 2019) e à prontidão existencial referente à maneira como as pessoas se adaptam ao contexto emergente (MIAO; CAO, 2019).

Tendo uma natureza altamente contagiosa, o número de infectados pelo SARS-CoV-2 aumentou em uma escala exponencial ainda nos primeiros meses da pandemia. Devido ao risco de colapso no sistema de saúde, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomendou que os governos tomassem medidas drásticas para retardar a propagação do vírus (GOURINCHAS, 2020). Em muitos países, os governos emitiram regras especiais para as empresas e organizações relacionadas à educação, à cultura e ao esporte. Todos os setores da sociedade foram atingidos. *Lockdowns* e teletrabalho, além do uso de equipamentos de proteção individual, como luvas e máscaras, tornaram-se rotinas (ALVAREZ; ARGENTE; LIPPI, 2020). A pandemia da Covid-19 é considerada um processo global complexo devido ao seu poder sem precedentes de interrupção, de interconexão e de bloqueios em todos os domínios da vida (BRATIANU; BEJINARU, 2020).

No Brasil, a pandemia também fez emergir um cenário VUCA. Seguindo as orientações da OMS, o Ministério da Saúde definiu uma série de medidas de combate à transmissão da Covid-19 (AGÊNCIA BRASIL, 2020c). Em março de 2020, diante da ausência de vacinas ou de tratamento cientificamente eficaz para essa enfermidade, várias empresas e instituições suspenderam suas atividades, mesmo que parcialmente, e quando possível, passaram a operar

na modalidade remota como forma de combate à transmissão do vírus. As novas regras de convívio social inauguraram maneiras incomuns de vivenciar a realidade, inclusive a laboral (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020). Nessa conjuntura, ganhou evidência o termo “novo normal”, que representa um conjunto de especulações sobre como seria a vida pós-pandemia. As previsões envolviam diversos setores da sociedade — como negócios, saúde, relações pessoais — e eram distribuídas em jornais, rede sociais e artigos científicos (ARAÚJO; BERNARDINO, 2020).

Contudo, segundo Brandini (2020), no cenário brasileiro, a aplicação do termo “novo normal” é tratou-se de uma falácia. Para a autora, não existiu “normal”, uma vez que a pandemia evidenciou uma situação sem precedentes, na qual as instituições centrais da vida social encontraram-se em constante confusão e redefinição de princípios (BRANDINI, 2020). Além disso, diferentes grupos, classes sociais e categorias profissionais experimentam a realidade de forma diferente no contexto pandêmico (BRANDINI, 2020). De acordo com a autora, não houve “novo”, devido às diferentes formas de privilégios e às exclusões histórica e permanentemente presentes na sociedade brasileira (BRANDINI, 2020). Já Melo e Cabral (2020) afirmam que a pandemia evidenciou problemas estruturais que já estavam presentes no cenário nacional, assim como gerou novos. Os autores afirmam que o país já estava inserido em uma crise econômica e política, apresentando baixas taxas de crescimento anual e altos índices de desempregados (MELO; CABRAL, 2020). Nessa conjuntura, Costa *et al.* (2020) afirma que, além da crise sanitária, junto com a acentuação do desemprego, a pandemia desencadeou a informatização, a terceirização, a subcontratação e a flexibilização do trabalho.

Alguns autores questionam a capacidade do modelo VUCA em oferecer soluções no contexto atual. Grabmeier (2020) afirma que o contexto VUCA foi útil para nos ajudar a entender o primeiro impacto da pandemia; no entanto, o termo está se tornando obsoleto devido à velocidade das mudanças que estamos experimentando. O autor acredita que o ambiente VUCA evoluiu e, por isso, exige-se uma nova terminologia para continuar fornecendo *insights* sobre como lidar com as circunstâncias atuais (GRABMEIER, 2020). Cascio (2020) afirma que as lentes da perspectiva VUCA não são mais suficientes para explicar o contexto atual ou descobrir cenários futuros. Por isso, o autor propõe a adoção de um novo modelo, chamado de BANI, acrônimo que representa as seguintes palavras do inglês: *brittle* (frágil) *anxious* (ansioso), *non-linear* (não linear) e *incomprehensible* (incompreensível) (CASCIO, 2020).

Cascio (2020) acredita que o acrônimo BANI oferece uma imagem de mundo mais tangível e próxima da realidade que temos hoje. Ao discorrer sobre a aplicabilidade deste novo termo, o autor acredita que o volátil deixou de ser confiável, a insegurança deu lugar à

ansiedade, a complexidade hoje são sistemas lógicos não lineares, e o que costumava ser ambíguo hoje parece incompreensível (CASCIO, 2020). Para o autor, pouco se sabe sobre o mundo BANI; contudo, ao usar uma nova linguagem, espera-se aumentar a disposição para descrever e entender o que está acontecendo em um mundo em disrupção (CASCIO, 2020).

A partir de uma ótica VUCA ou BANI, a pandemia provocou mudanças significativas em diversas esferas da sociedade. No contexto doméstico, o fechamento das atividades não essenciais forçou grande parte das pessoas a trabalhar de casa e as organizações a se adaptarem rapidamente a esse novo cenário. A adoção do teletrabalho, apesar de não ser uma prática recente, fez com que inúmeros trabalhadores tivessem sua rotina alterada. No entanto, os efeitos dessa mudança repentina ainda não são tão claros.

Após três anos de idas e vindas no que diz respeito aos desdobramentos da pandemia, o avanço da vacinação finalmente fez decrescer o número de contágios e mortes (AGÊNCIA BRASIL, 2023). Algumas instituições retomaram o modelo presencial, já outras mantiveram o teletrabalho ou a modalidade híbrida, adotada inicialmente como um meio termo entre estas duas primeiras, onde o funcionário tem a opção de trabalhar alguns dias em casa ou na sede da empresa.

Há quem defenda que o teletrabalho ficou no passado, reduzido essencialmente ao período mais crítico dos *lockdowns* vividos durante a pandemia (ANTUNES, 2022). Uma pesquisa desenvolvida pela Revelo, empresa de tecnologia especializada em recrutamento e seleção, realizada com 24 mil organizações em diversos países, apontou que 61,8% das respondentes declararam que planejavam retomar as atividades presenciais já em 2021 (REVELO, 2022).

No entanto, uma outra pesquisa realizada também pela Revelo, dessa vez com profissionais da área de tecnologia, destacou que 78% dos profissionais consideraram trocar de emprego caso não haja flexibilidade por parte das instituições para continuar trabalhando de forma remota (REVELO, 2022). Esse desacordo sobre as diferentes intenções de retorno ao escritório pode representar uma ameaça, pois o desempenho de uma organização, sobretudo após a pandemia da Covid-19, também está ligada a capacidade da mesma em atrair, desenvolver e reter talentos (SILVA; CASTELLÓ-SIRVENT; CANÓS-DARÓS, 2022).

Acredita-se que o futuro do teletrabalho possui um enredo fluido, pois trabalhar exclusivamente de casa, voltar ao escritório ou estar em modelos híbridos, ainda são vistos como experimentos com consequências pouco conhecidas (CAPPELLI, 2021). Nesse contexto, resta saber qual o ponto de equilíbrio que permita a maximização dos resultados das organizações, assim como o bem-estar para os indivíduos (SPERS, 2022).

2.2 Teletrabalho: da normalidade ao inesperado

O termo “*telework*” ou “teletrabalho” surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos, em meio a um contexto de recessão causada pela crise do petróleo. O termo foi usado pela primeira vez por Jack Nilles, em 1973, para se referir à ideia de levar o trabalho para os trabalhadores, ao invés de fazer o que era de costume: levá-los ao trabalho (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Embora a ideia de teletrabalho tenha sido concebida décadas antes, foi nos anos 1990 que o vocábulo ganhou destaque, devido ao avanço da internet e à evolução dos meios de comunicação (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

Leite, Lemos e Schneider (2019) afirmam que a falta de uma definição única sobre o que é teletrabalho torna difícil quantificá-lo e qualificá-lo enquanto fenômeno. Esse não é um problema que emergiu com os arranjos da pandemia, uma vez que, com pouco ou nenhum planejamento, as organizações precisaram adotar essa modalidade de trabalho. Van Den Broek e Keating (2011) dizem que o termo “teletrabalho” é, muitas vezes, utilizado com o mesmo significado de outras palavras, tais como “*home office*”, “trabalho remoto”, “trabalho a distância”, “*telework*”, dentre outros.

A partir de uma revisão sistemática da literatura, Figueiredo *et al.* (2021) apresentam a evolução do conceito de teletrabalho ao longo dos anos, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 1 - Evolução do conceito de teletrabalho

Autor (ano)	Definição
Nilles (1997, p. 15)	“Teletrabalho é o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências da empresa. O teletrabalhador é alguém que usa computadores e comunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas, sem a necessidade de permanecer no local de trabalho do seu empregador.”
Rebelo (2004, p. 4)	“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente.”
Fiolhais (2007, p. 238)	“Atividade exercida à distância graças à utilização de ferramentas e equipamentos telecomunicacionais.”
Lisboa <i>et al.</i> (2011, p. 335)	“Consiste em trabalhar num local diferente da organização através da utilização de computadores, modems, e-mails, ou qualquer outro apoio informático [...]”

Estrada (2014, p. 15)	“É aquele realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho.”
Sociedade Brasileira do Teletrabalho e Televendedores (Sobratt) (2016) *	“É toda modalidade de trabalho intelectual, realizado a distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, registro por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.”
Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2017)	“O teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação.”

Fonte: Adaptado de Figueiredo *et al.* (2021).

* Definição da Sobratt acrescentada pelo autor.

Não são claras as diferenças conceituais entre os termos “teletrabalho” e “*home office*”, por exemplo. A Sociedade Brasileira do Teletrabalho e Televendedores (Sobratt) afirma que *home office* é uma modalidade do teletrabalho. Para a instituição, no *home office* não há necessidade de contrato escrito, nem presença de relações de controle, supervisão e subordinação. Em oposição ao afirmado pela Sobratt, Paixão Júnior (2021) acredita que, no *home office*, existe a presença de subordinação, isto é, o empregador tem meios de controle sobre o funcionário, enquanto tal fato pode não existir no teletrabalho. O autor completa afirmando que o foco do teletrabalho são os resultados obtidos através do aumento da produtividade, o que, por sua vez, intensifica a responsabilidade do trabalhador sobre suas atividades (PAIXÃO JÚNIOR, 2021).

Essa amplitude conceitual também pode ser percebida em estudos internacionais. Em 2017, a OIT, em um trabalho conjunto com a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound), publicou um relatório chamado “*Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*” (em tradução livre, significa: “Trabalhar a qualquer hora, em qualquer lugar: os efeitos sobre o mundo do trabalho”) (OIT, 2017). O documento final baseou-se em pesquisas realizadas em cerca de quinze nações, incluindo países da Europa (como Alemanha, Bélgica, Espanha e Reino Unido), da América (como Argentina, Brasil e Estados Unidos) e da Ásia (como Índia e Japão) (OIT, 2017). Neste relatório, as instituições, além de reconhecerem a dificuldade de se chegar a uma conclusão no que se refere

aos efeitos do teletrabalho na vida das pessoas, também reconhecem as imprecisões conceituais envolvendo tal prática (OIT, 2017).

Como observa Paixão Júnior (2021), a noção de tempo e espaço está flexibilizada. Por isso, pouco importa se o trabalhador desenvolve seu trabalho na empresa, na rua ou em uma cafeteria. O autor lembra que, atualmente, todos estão conectados a *e-mails* e redes sociais praticamente em tempo integral (PAIXÃO JÚNIOR, 2021). O aparato tecnológico já oferece a possibilidade de que os empregadores monitorem seus funcionários praticamente 24 horas e, nesse contexto, “o binômio empresa-trabalhador não é mais suficiente para dar conta da complexidade do mundo laboral atual” (PAIXÃO JÚNIOR, 2021, p.137). Diante da amplitude conceitual que rodeia este fenômeno, para objeto deste estudo, serão consideradas teletrabalho as modalidades que se encaixem na síntese proposta por Figueiredo *et al.* (2021) a partir de três características em comum:

- Local do trabalho: o trabalho é realizado fora da empresa. Não importa se o trabalhador está em casa ou em uma cafeteria, por exemplo. Esse aspecto é marcado por uma desmaterialização da geografia laboral.
- Uso de tecnologia da informação e comunicação: a prestação de trabalho é realizada mediante uso de tecnologia da informação e comunicação, a qualquer tempo ou lugar.
- Mudança na comunicação: a comunicação entre o teletrabalhador e o gestor acontece de forma virtual ou a partir de transmissão *online* dos resultados produzidos.

Assim como na definição, também é evidente a diversidade de posicionamentos em relação aos benefícios e aos riscos do teletrabalho para os empregados. Empson (2021) afirma que os benefícios do modelo de trabalho remoto a curto prazo são fáceis de quantificar. Para a organização, há economias relacionadas à manutenção do espaço físico (como aluguel, energia e limpeza), pois esses custos são transferidos para os funcionários, que podem ou não ter compensação financeira (EMPSON, 2021). Do ponto de vista dos funcionários, a autonomia e a flexibilidade são as principais promessas desse regime de trabalho (EMPSON, 2021). Dessa forma, a autora acredita que parece não haver uma troca justa, pois a economia gerada com a adoção do trabalho remoto é significativa e imediatamente calculável (EMPSON, 2021). Contudo, o custo em longo prazo também pode ser significativo, porém mais difícil de quantificar, sobretudo na perspectiva do trabalhador (EMPSON, 2021).

Filardi, Castro e Zanini (2020) sintetizaram as vantagens e desvantagens do teletrabalho sob a perspectiva do empregado e da organização, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Autores	Vantagens	Desvantagens
Soares (1995), Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; proximidade à família; redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho-família; baixo desenvolvimento e motivação; falta de treinamento específico; isolamento social; tecnologia falha; mais trabalho.
Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; economia de custos e espaço; flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; gerenciamento por objetivos; liberdade; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho.	Custos de equipamentos; dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; erros de seleção de tarefa; isolamento profissional; percepção de perda de <i>status</i> ; problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; refeições em casa; flexibilidade de horários; maior interação com a família; menos interrupções; privacidade; redução de custos; redução no tempo de deslocamento; segurança e silêncio.	Aumento do custo de água e luz; dificuldade de controle; distração com atividades domiciliares; falta de infraestrutura; isolamento profissional e social; receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; melhoria da produtividade; menos exposição à violência/estresse em deslocamentos; redução de custos.	Conflito trabalho-família; falta de infraestrutura e de supervisão; isolamento profissional; cobrança.
Nohara <i>et al.</i> (2010)	Autonomia para organizar tarefas; maior interação com a família; melhor qualidade de vida; menos estresse em deslocamentos; redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho-família; dificuldade de controle; falta de reconhecimento de colegas de trabalho e de supervisão; isolamento; mais trabalho.
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; melhoria na produtividade; menor absenteísmo; redução de custo por empregado.	-
Gaspar <i>et al.</i> (2011)	Autonomia para organizar tarefas; flexibilidade de horários; maior interação familiar; melhor planejamento das atividades; melhor qualidade e produtividade no trabalho; menos estresse em deslocamentos; redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; falta de infraestrutura; isolamento profissional.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e flexibilidade de horários; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; flexibilidade de horários; melhor qualidade de vida; redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho-família; dificuldade de desenvolvimento; falta de supervisão; isolamento social; maior cobrança; montagem da estrutura em casa.

Mello <i>et al.</i> (2014)	Melhor qualidade de vida; melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; oportunidade para pessoas com deficiência; redução de custos para a empresa.	-
Hislop <i>et al.</i> (2015)	Autonomia para organizar tarefas; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom, Choi e Sung (2016)	Equilíbrio trabalho-família; melhor qualidade e produtividade no trabalho; redução da poluição e do tempo de deslocamento.	Isolamento profissional e social; não adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; menos interrupções, estresse e tempo de deslocamento.	Isolamento social; tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional.	Precarização e descontrole da carga de trabalho.

Fonte: Adaptado de Filardi, Castro e Zanini (2020).

A partir da síntese elaborada por Filardi, Castro e Zanini (2020), pode-se observar que a redução de custo e de tempo gasto com deslocamento, a melhoria na qualidade de vida e do trabalho, o aumento da produtividade, a flexibilidade de horários e a autonomia para organizar tarefas aparecem como as principais vantagens relacionadas à adoção do teletrabalho. Em contrapartida, como principais desvantagens, destacam-se o isolamento social e profissional, o conflito entre trabalho e vida familiar, e as dificuldades relacionadas ao aumento do volume de trabalho. Vale observar ainda que, de acordo com o levantamento, Soares (1995), Tremblay (2002), Barros e Silva (2010) e Nohara *et al.* (2010) reforçam que o teletrabalho é um gerador de conflito na relação entre trabalho e vida pessoal, enquanto que, para Hislop *et al.* (2015) e Eom (2016), trabalhar de casa promove esse equilíbrio. Ainda nessa perspectiva, Costa (2013) reconhece que o trabalho remoto pode ser um fator de equilíbrio ou de conflito na relação trabalho *versus* vida familiar.

Com o advento da pandemia da Covid-19, grande parte das organizações foram forçadas a adotar ambientes de trabalho mais flexíveis para reduzir o número de funcionários em suas instalações. Muitas empresas desafiaram o *status quo*, remodelaram processos ou adotaram

novos modelos de negócios através do uso da tecnologia. Radonic, Vukmirovic e Milosavljevic (2021) afirmam que a tecnologia foi o princípio básico necessário para a transição do trabalho a partir do escritório para o teletrabalho neste primeiro momento. Os autores também afirmam que a pandemia não fez emergir nenhuma tecnologia nova no contexto do teletrabalho, mas fez com que as empresas começassem a utilizá-las mais cedo, contribuindo também para a digitalização da economia global (RADONIC; VUKMIROVIC; MILOSAVLJEVIC, 2021). Nesse contexto, Empson (2021) afirma que esse processo de migração repentina constitui oportunidade notável de investigação sobre como profissionais lutaram para dar sentido ao seu novo mundo de trabalho.

Antes da pandemia, o teletrabalho era necessário temporariamente (ALLEN.; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Contudo, a partir da Covid-19, funcionários em todo o mundo precisaram ficar longe do escritório de forma repentina, com pouco ou nenhum planejamento e por tempo indeterminado. Tradicionalmente, o teletrabalho é debatido em relação aos efeitos pessoais e sociais de não estar fisicamente na organização. A pandemia, porém, mudou subitamente a forma como as pessoas trabalham e percebem seu trabalho (PEASLEY *et al.*, 2020). Nesse sentido, têm ganhado evidência as relações entre trabalho e vida pessoal e questões relacionadas à saúde fisiológica e mental dos funcionários, visto que, após a superação da pandemia, muitos preferirão retornar aos escritórios, enquanto outros optarão em continuar remotamente (SPENCE, 2020).

2.3 Relações trabalho-família: um olhar multifocal

As discussões em torno da relação entre trabalho e vida pessoal têm um marco importante em Greenhaus e Beutell (1985), os quais fazem uma revisão da literatura dessas duas dimensões, a partir da perspectiva de conflito. Segundo os autores, o conflito entre trabalho e família ocorre quando “as pressões de papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspecto” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 77). Nesse caso, o conflito entre o trabalho e o papel familiar é bidirecional, isto é, pode ocorrer em ambos os domínios em direção ao outro. Greenhaus e Beutell (1985) defendem que o conflito ocorre quando: (a) o tempo dedicado às exigências de um papel torna difícil cumprir as obrigações de outro; (b) a tensão da participação em um papel torna difícil executar as demandas do outro; e (c) comportamentos específicos exigidos por um papel tornam difícil exercer as responsabilidades do outro.

Apesar de direcionar esforços para compreender as fontes e antecedentes do conflito, Greenhaus e Beutell (1985) reconhecem que os resultados encontrados não sugerem que o trabalho e a família não possam se apoiar mutuamente. Contudo, ainda de acordo com tais autores, no contexto em que o estudo foi desenvolvido, as oportunidades de interferência precisavam ser compreendidas mais profundamente (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

A compreensão das relações entre trabalho e família a partir da perspectiva do conflito tem perdido espaço. Aguiar e Bastos (2017) acreditam que observar a conexão entre domínios a partir da ótica do conflito pode apresentar algumas limitações, pois pode destacar influências negativas, em vez de, por exemplo, investigar estratégias de conciliação ou equilíbrio.

Uma segunda abordagem, representada pela teoria da fronteira trabalho/família proposta por Clark (2000), aborda o equilíbrio a partir da gestão das fronteiras entre esses domínios. A teoria da fronteira trabalho/família busca explicar a complexa interação entre os indivíduos e essas fronteiras para prever situações de conflito a fim de alcançar o equilíbrio. Clark (2000) acredita que, embora o trabalho e a família sejam sistemas diferentes, eles estão interligados por uma conexão humana, uma vez que as pessoas moldam e são moldadas por suas fronteiras e mundos, bem como fazem transições diárias entre eles.

Segundo Clark (2000), as fronteiras são demarcações que definem o ponto exato onde começam ou terminam as práticas relevantes a determinado domínio. Elas assumem três formas principais: física, temporal e psicológica. As fronteiras físicas estão relacionadas ao onde o trabalho ou as práticas domésticas acontecem. As fronteiras temporais estão relacionadas ao quando o trabalho ou as responsabilidades familiares são executadas. Por fim, as fronteiras psicológicas são regras criadas pelos indivíduos que determinam padrões de comportamento, pensamento e emoção. Ao citar Rychlak (1981), a autora lembra que as fronteiras psicológicas são, em sua maior parte, autocriadas, porém os indivíduos podem usar as fronteiras física e temporal para estabelecer as regras que formam a fronteira psicológica (CLARK, 2000).

Clark (2000) diz ainda que as fronteiras são caracterizadas por sua permeabilidade e flexibilidade. A permeabilidade envolve o grau em que elementos de outros domínios podem entrar. Já a flexibilidade refere-se à capacidade da fronteira em se expandir ou contrair, em virtude das exigências de um ou outro domínio. A ideia por trás desse modelo é não só compreender a origem do conflito, mas também fornecer uma estrutura para os indivíduos buscarem um melhor equilíbrio entre as esferas do trabalho e da família.

Uma terceira abordagem apresenta uma nova perspectiva de análise das relações entre o trabalho e a família. Greenhaus e Powell (2006) defendem que o exercício do trabalho e os papéis familiares, sob certas condições, são aliados e não inimigos. A partir de um levantamento

da literatura, os autores afirmam que há três formas pelas quais a participação em múltiplos papéis pode produzir resultados favoráveis para os indivíduos: i) experiências do trabalho e da família podem provocar efeitos aditivos sobre o bem-estar; ii) a participação em ambos os papéis (trabalho e família) pode proteger os indivíduos da angústia em um deles; (iii) experiências em um papel podem produzir experiências positivas e resultados no outro papel (GREENHAUS; POWELL, 2006). A isso, os autores chamam de enriquecimento trabalho-família, o que ocorre “à medida que as experiências de um papel melhoram a qualidade de vida no outro papel” (GREENHAUS; POWELL, 2006, p. 73). A qualidade de vida no outro papel também está relacionada à mobilização de recursos e ativos, tais como habilidades, perspectivas, recursos psicológicos e físicos, recursos de capital social e flexibilidade.

Algumas percepções da relação trabalho-família, embora não sejam novidade, têm ganhado destaque com o advento da pandemia. As chamadas abordagens inclusivas, ao contrário das visões tradicionais, defendem que é possível organizar o trabalho de forma que as pessoas possam ser produtivas e, ao mesmo tempo, capazes de lidar com suas responsabilidades familiares (BAILYN; HARRINGTON, 2004). Defendendo uma abordagem de integração, Huffington e Fisher (2022) afirmam que o trabalho e a vida pessoal não precisam ser equilibrados, pois estão do mesmo lado, de modo que eles podem subir e descer juntos, aumentando o bem-estar geral.

A perspectiva de integração avalia a percepção geral dos indivíduos na combinação de seus papéis. Um indicador dessa perspectiva é a satisfação sobre o desempenho na execução dos papéis e o julgamento pessoal positivo entre a distribuição de recursos e as demandas entre esses domínios. A satisfação está ligada aos pensamentos e emoções pessoais experimentados pelos indivíduos. Logo, é uma construção psicológica baseada na avaliação própria e subjetiva. (LIU *et al.*, 2019).

Bailyn e Harrington (2004) destacam que, embora os indivíduos se esforcem para integrar a família com o trabalho, nem sempre isso é uma tarefa fácil. A integração requer, além de uma mudança de perspectiva individual, uma predisposição da organização em proporcionar aos funcionários a autonomia e o controle sobre suas condições de trabalho. Logo, uma possível incompatibilidade de interesses entre o indivíduo e a organização pode inviabilizar esse processo. Em contrapartida, Huffington e Fisher (2022) dizem que empresas com visão de futuro percebem a abordagem de integração como uma forma de incorporar o bem-estar ao fluxo do trabalho, isto é, de adotar a compreensão do bem-estar com princípio norteador em suas atividades.

A compreensão básica das relações entre o trabalho e as funções familiares fomenta e justifica o crescimento exponencial de pesquisas que buscam compreender a interdependência desses domínios (ALLEN; CHO; MEIER, 2014). No contexto recente, Craig (2020) afirma que a pandemia virou de ponta-cabeça a vida cotidiana e o que se sabe sobre ela. A autora afirma que centenas de milhares de pessoas mudaram para o trabalho em casa, o que alterou significativamente os limites temporais, espaciais e psicológicos entre o trabalho remunerado, o trabalho doméstico e as práticas de cuidados com os outros. Tais mudanças, dentre inúmeras outras questões, possibilitaram o questionamento de padrões de longas datas nas relações trabalho-família (CRAIG, 2020).

Beutell, Kuschel e Lepeley (2021) também acreditam que a pandemia alterou a forma como o trabalho e a vida pessoal se relacionam. Os autores asseguram que o contexto pandêmico ofereceu evidências claras de que o equilíbrio entre esses papéis é uma busca incômoda e inalcançável (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021). Ao propor um novo olhar para esse fenômeno, Beutell, Kuschel e Lepeley (2021) defendem que a relação vida e trabalho precisa ser vista a partir da integração em um *continuum* holístico que visa o bem-estar das pessoas no local de trabalho global: *life-work continuum*.

Essa nova abordagem centra-se no ser humano e considera a vida e o trabalho como um todo integrado, conectando os interesses, habilidades, atividades e responsabilidades (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021). Beutell, Kuschel e Lepeley (2021) afirmam ainda que a vida é uma imagem holística e coesa de si mesma e não uma guerra de domínios diferentes. Além disso, enxergar as relações entre esses papéis a partir de um *continuum* é necessário, pois a vida é uma série contínua de eventos e escolhas baseadas em valores, crenças, atitudes e comportamentos que podem levar a realizações ou fracassos (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021).

A ideia de *life-work continuum* foi elaborada para substituir as abordagens tradicionais nas quais o trabalho e a família são tratados como distintos e em disputa. Gerações mais jovens (geração X, *millennials* e geração Z) não veem mais a vida categorizada em papéis discretos (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021). Além disso, as abordagens tradicionais ignoram as evidências crescentes de que a vida humana precisa ser vista como experiência integrada e sem descontinuidades (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021).

Após discorrer sobre as perspectivas que rodeiam o fenômeno do trabalho e a vida pessoal, é importante ressaltar que pessoas diferentes têm preferências diferentes pela integração ou segmentação do trabalho e da família (LIU *et al.*, 2019). Além disso, como observam Gragnano, Simbula e Miglioretti (2020), é importante considerar que os indivíduos

podem valorizar outros domínios não laborais, além da família. A partir de pesquisas, os autores sugerem que alguns trabalhadores consideravam a saúde tão importante quanto a família na relação de equilíbrio, e que características como idade, configuração familiar e gênero podem mudar a forma como os indivíduos enxergam e vivenciam essa relação (SIMBULA; MIGLIORETTI, 2020).

Em um contexto internacional, Fisher *et al.* (2020) afirmam que a pandemia reforçou o desafio de equilibrar o trabalho e as responsabilidades familiares. O fechamento das atividades não essenciais forçou as famílias a trabalharem em casa com poucos mecanismos de apoio. Escolas e creches também foram fechadas, o que aumentou a responsabilidade dos pais nos cuidados com a educação em casa, que também foi impactada pela interrupção de atividades como passeios em grupo e práticas de esporte (CLUVER *et al.*, 2020).

Ainda sobre as responsabilidades familiares, é preciso destacar as diferenças nos papéis historicamente divididos por gênero. Çoban (2021) observa que a pandemia aumentou não só o esforço físico relacionado às tarefas domésticas para as mulheres, como também o esforço mental para o planejamento e alocação dessas atividades. Os resultados de um estudo desenvolvido pela autora sugerem que as mulheres que conseguiram economizar tempo com o teletrabalho usam esse tempo não para objetivos pessoais ou profissionais, mas para os cuidados dos filhos ou as ocupações do lar (ÇOBAN, 2021). Otonkorpi-Lehtoranta *et al.* (2021) afirmam que as possíveis consequências de gênero da pandemia da Covid-19 sobre o trabalho remunerado e as atividades domésticas ainda não estão tão claras. Por um lado, observa-se que mulheres e mães foram afetadas pela pandemia (ÇOBAN, 2021). Por outro lado, alguns estudos revelaram que os pais aumentaram sua participação no cuidado das crianças (CRAIG; CHURCHILL, 2020).

Além da intensificação das tarefas ligadas ao ambiente doméstico, há também preocupações relacionadas à insegurança no emprego e ao desemprego, devido aos impactos econômicos advindos da pandemia (VERMA; GUSTAFSSON, 2020). Outros estudos também mencionaram o aumento de conflitos conjugais (CAMPBELL, 2020), a precarização do trabalho (ÇOBAN, 2021), e o desencadeamento de efeitos psicológicos, tais como estresse (AHORSU; LIN; IMANI, 2020), depressão (FRANK *et al.*, 2020), medo (KARAKOSE; YIRCI; PAPADAKIS, 2021) e aflição (JAHANSHAHI *et al.*, 2020).

Sob uma perspectiva de fronteiras, Otonkorpi-Lehtoranta *et al.* (2021) observam que a pandemia da Covid-19 e os *lockdowns* tornaram visíveis como as condições estruturais podem alterar as possibilidades e os recursos para a gestão de fronteiras entre os domínios do trabalho e da família. Tais autoras sugerem ainda que os indivíduos precisaram desenvolver novos tipos

de estratégias para equilibrar suas responsabilidades no trabalho e nas atividades domésticas, reconhecendo as oportunidades e dificuldades em controlar onde e quando cada papel é exercido (OTONKORPI-LEHTORANTA *et al.*, 2021).

No contexto nacional, embora sejam poucos os estudos que exploram as relações trabalho e família durante a pandemia, é possível encontrar similaridade com a produção internacional. Em um estudo realizado com 60 profissionais da área de gestão de pessoas, Felipe *et al.* (2021) identificaram que, durante o período de teletrabalho imposto pela pandemia, esses profissionais vivenciaram episódios de ansiedade, irritabilidade, mal-estar físico, pressão para manutenção ou aumento do desempenho, medo de perder o emprego e dificuldade em manter o equilíbrio na relação trabalho-família.

Leite e Lemos (2020) observaram que técnicos de uma universidade no Sul do Brasil enfrentaram isolamento social, problemas psicológicos, distração com tarefas domésticas e conflito trabalho-família. Contudo, as autoras concluem que, apesar das adversidades, tais trabalhadores conseguiram se adaptar bem ao teletrabalho (LEITE; LEMOS, 2020). Simon, Nunes e Cardozo (2021) analisaram as relações de conflito trabalho-família e conflito trabalho-família em 186 profissionais, dos quais 94 possuem filhos. Dentre outras contribuições, as autoras concluíram que profissionais com filhos apresentaram maior conflito no sentido família-trabalho do que profissionais sem filhos, e que mulheres com filhos apresentaram maior conflito família-trabalho do que homens com filhos (SIMON; NUNES. CARDOZO, 2021).

Pandini e Pereira (2020), em um estudo desenvolvido com servidores do Poder Judiciário, também destacam a dificuldade de conciliar a vida familiar e laboral. Os resultados sugerem que esse novo contexto fez emergir nos profissionais o sentimento de isolamento social, a dificuldade de delimitar espaços laboral/familiar, a intensificação de estresses gerados por cobrança por produtividade e a sobrecarga de trabalho doméstico (PANDINI; PEREIRA, 2020). Contudo, também houve aspectos positivos relacionados à maior disponibilidade de tempo para a convivência familiar, para a alimentação e para a prática de exercícios físicos (PANDINI; PEREIRA, 2020).

Lemos, Barbosa e Monzato (2020), em uma pesquisa desenvolvida com trabalhadoras brasileiras, concluíram que a sobrecarga de trabalho não intensificou o conflito trabalho-família para todas, indo na contramão do previsto pela literatura. Enquanto as profissionais solteiras e com filhos relataram dificuldades no exercício de seus papéis, outras entrevistadas alegaram que o trabalhar de casa aproximou-as dos filhos e maridos, proporcionando mais tempo para atividades físicas e de lazer (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

A pandemia se espalhou rapidamente pelo mundo. Logo, tornou-se uma ameaça global à saúde pública, mudou as rotinas laborais, reconfigurou os espaços domésticos e multiplicou situações com o potencial de causar problemas de saúde mental generalizados na sociedade (KARAKOSE; YIRCI; PAPADAKIS, 2021). Conseqüentemente, faz-se necessário um olhar multifocal para esse fenômeno, a fim de compreendê-lo em sua integridade, incluindo as suas implicações.

3 METODOLOGIA

Os trabalhos científicos buscam utilizar a ciência como um sistema de conhecimento capaz de descrever, explicar e prever com maior eficiência fatos ou fenômenos (GRAYLING, 2000). Sousa *et al.* (2020) afirmam que uma das respostas à situação pandêmica é o desenvolvimento da investigação científica. Para os autores, com a pandemia ainda em curso, estudos com rigor científico são necessários para garantir o avanço da ciência em elucidar e dimensionar os impactos da pandemia sobre a sociedade (SOUSA *et al.*, 2020).

Não há ciência sem a utilização de métodos científicos. Pereira *et al.* (2018) afirmam que o método científico é um trabalho cuidadoso e sistemático que busca respostas às questões estudadas. Tais autores, ao citar Grawitz (1975), defendem ainda que o método científico ajuda a compreender não só os resultados da pesquisa, mas o próprio processo de investigação (PEREIRA *et al.*, 2018).

O trajeto para se chegar à ciência se desenvolve a partir da criação de um plano de pesquisa. Por isso, este capítulo objetiva caracterizar o percurso metodológico desta pesquisa, com ênfase na sua caracterização, *design*, contexto, sujeitos e processos de coleta e de análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Como o objetivo deste trabalho foi analisar as experiências de profissionais de tecnologia acerca das implicações do teletrabalho na relação trabalho-família a partir do advento da pandemia da Covid-19, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa. Tal escolha é justificada pela necessidade de se compreender e interpretar o fenômeno em termos de significados que as pessoas lhe atribuem (CRESWELL, 2013).

Para Gray (2012), a pesquisa qualitativa deve ser usada quando também se pretende captar motivações, emoções e ações relacionadas à cooperação e ao conflito interpessoais. Esta abordagem também pode ser usada quando se conhece pouco sobre determinado fenômeno ou quando se deseja obter novas perspectivas sobre questões sobre as quais se sabe muito (GRAY, 2012). Ao citar Huberman e Miles (1994), Gray (2012) afirma ainda que a maior parte das pesquisas qualitativas é realizada por meio de contato intenso com o contexto da vida real e que o papel do pesquisador é obter um panorama holístico ou integrado de um estudo, incluindo a percepção dos participantes. De forma complementar, Espósito (2021) afirma que o objeto de

atenção da pesquisa qualitativa são os fenômenos, tal como se apresentam nas descrições das experiências vividas pelos sujeitos.

Por se tratar de um tema que ganhou nova roupagem com a pandemia, as relações trabalho-família no teletrabalho são um fenômeno ainda pouco investigado, o que caracteriza este estudo como exploratório. Sobre essa característica, Selltiz, Wrightsman e Cook (1965) explanam que os estudos exploratórios buscam descobrir ideais e intuições para dar ao pesquisador maior familiaridade com o fenômeno. Neste sentido, Zikmund (2000) defende o uso de estudos exploratórios quando é necessário diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

3.2 *Design* da pesquisa

Em relação ao método da pesquisa, este estudo foi desenvolvido a partir da estratégia denominada por Merriam (2009) como pesquisa qualitativa básica. A autora defende o uso dessa metodologia quando o pesquisador está interessado em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, constroem seus mundos e atribuem significados às suas experiências (MERRIAM, 2009). Merriam (2009) afirma ainda que uma das características centrais da pesquisa qualitativa é que os indivíduos constroem sua realidade a partir da interação com seu mundo social, por isso o construtivismo está subjacente ao estudo qualitativo básico. Aqui o interesse está no entendimento do significado que os envolvidos — os teletrabalhadores — atribuem a determinado fenômeno: o *continuum* da relação trabalho-família no contexto do teletrabalho. Para a autora, os significados não são descobertos, e sim construídos (MERRIAM, 2009).

3.3 Contexto e sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram indivíduos que migraram para o teletrabalho após o início da pandemia, isto é, durante o ano de 2020. Inicialmente, buscaram-se apenas profissionais que não tivessem voltado às atividades presenciais após a flexibilização das normas sanitárias. Contudo, esse critério foi adaptado, pois a volta ao trabalho presencial ou híbrido — em ascensão durante o período de realização das entrevistas — pode não ter sido uma escolha do trabalhador e, sim, uma exigência da organização. Fizeram parte desta pesquisa sujeitos com diferentes cargos e formações, mas todos estão vinculados a empresas cujas atividades estavam ligadas à tecnologia.

A estratégia de acesso aos respondentes por conveniência não se mostrou eficiente, pois nenhuma das pessoas do ciclo social do pesquisador completavam todos os critérios da pesquisa. Diante da necessidade de respondentes, foi elaborada uma espécie de *flyer*, indicado no Apêndice C, para que conhecidos e amigos de amigos também pudessem divulgar a pesquisa em comunidades virtuais ou grupos de mensagens da área e ajudar a captar possíveis entrevistados. Essa estratégia mostrou-se eficiente e possibilitou a realização das primeiras 4 entrevistas. Os outros 9 profissionais foram captados a partir da estratégia de “bola de neve”, que é quando um primeiro grupo de entrevistados é usado para indicação de novos participantes (GRAY, 2012). Assim, o total de sujeitos investigados neste estudo foi de 13 profissionais.

Foram adotados critérios de seleção relacionados a características dos entrevistados. Dessa forma, foram selecionados profissionais da área de tecnologia, sem distinção de gênero ou orientação sexual, casados e com filhos, independentemente da idade, cidade de residência ou empresa em que trabalhavam. A escolha de profissionais casados e com filhos foi motivada pela maior incidência de conflito nas relações trabalho-família se comparado a profissionais sem filhos (SIMON; NUNES; CARDOZO, 2021). Após a primeira abordagem, através do *flyer* ou indicação, foram explicados aos respondentes o objetivo da pesquisa e o procedimento de coleta de dados. Também foram adotados procedimentos para garantir o sigilo e o anonimato: o nome dos entrevistados foi substituído pelo termo “Entrevistado” ou “Entrevistada”, conforme o sexo do indivíduo, acrescido do número da ordem em que a entrevista aconteceu. Feito isso, foi apresentado e solicitado o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B), para os participantes que aceitaram participar da pesquisa.

A quantidade de respondentes da pesquisa obedeceu ao princípio de saturação. Conforme observam Godoi e Mattos (2006), o critério de saturação, definido por Glaser e Strauss (1967), indica que o encerramento da amostra de um grupo estaria ligado à saturação teórica. Por saturação teórica, entende-se que, à medida que o investigador vai vivenciando situações similares, ele adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento da pesquisa (GODOI; MATTOS, 2006). Dessa maneira, a coleta de dados foi encerrada após a realização da 13ª entrevista.

O Quadro 3 mostra a relação dos participantes deste estudo.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Respondente	Sexo	Idade	Quantidade de Filhos	Cidade de Residência	Continua em Teletrabalho
--------------------	-------------	--------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------------

Entrevistado 1	Homem	33	1	Santa Rita - PB	Não
Entrevistado 2	Homem	25	2	Toritama - PE	Sim
Entrevistada 3	Mulher	45	1	Jundiá - SP	Sim
Entrevistada 4	Mulher	31	2	Toritama - PE	Sim
Entrevistado 5	Homem	42	1	São Paulo - SP	Sim
Entrevistada 6	Mulher	42	1	Itu - SP	Sim
Entrevistado 7	Homem	33	2	Almada - Portugal	Sim
Entrevistado 8	Homem	38	1	São Paulo - SP	Sim
Entrevistado 9	Homem	30	1	João Pessoa - PB	Sim
Entrevistado 10	Homem	31	1	Campina Grande	Sim
Entrevistada 11	Mulher	25	1	João Pessoa - PB	Híbrido
Entrevistada 12	Mulher	42	1	São Paulo - SP	Sim
Entrevistada 13	Mulher	49	2	São Paulo - SP	Sim

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Coleta de dados

A coleta de informações foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, diante da possibilidade de fazer emergir informações mais livres e proporcionar respostas não condicionadas à padronização de alternativas (MANZINI, 1991). De forma complementar, Gray (2012) afirma que as entrevistas devem ser utilizadas quando o objetivo da pesquisa for majoritariamente exploratório, envolvendo o exame de sentimentos e atitudes. Sendo mais específico, as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador aprofundar a busca de mais detalhes quando for desejável que os respondentes aprofundem suas respostas (GRAY, 2012).

Ao discorrer sobre as entrevistas semiestruturadas, Flick (2009) destaca o potencial dessa abordagem para acessar a teoria subjetiva no campo, isto é, a reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo que os entrevistados possuem. Esse conhecimento inclui suposições implícitas e explícitas que podem ser expressas de forma espontânea pelo entrevistado (FLICK, 2009). Para articular o conhecimento relacionado à teoria subjetiva, Flick (2009) destaca que são necessárias questões de natureza diferentes. Para o autor, as questões do tipo aberto podem ser respondidas com o conhecimento imediato que o entrevistado possui (FLICK, 2009). As chamadas perguntas controladas pela teoria são questões voltadas para a literatura científica ou baseadas nas pressuposições teóricas do pesquisador (FLICK, 2009). Por fim, as questões confrontativas buscam pôr em oposição a teoria e as relações apresentadas pelo entrevistado, a fim de avaliá-las criticamente (FLICK, 2009).

O roteiro da entrevista foi desenvolvido a partir dos objetivos específicos e da literatura sobre o tema. Os temas centrais estão vinculados à pandemia da Covid-19 enquanto fenômeno

disruptivo, às oportunidades e ameaças do teletrabalho, às relações entre vida pessoal e vida profissional e aos vínculos entre vida pessoal e vida profissional.

O Quadro 4 apresenta a estrutura para construção do roteiro da entrevista.

Quadro 4 - Estrutura para construção do roteiro da entrevista

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSÃO	AUTORES
Identificar características do teletrabalho a partir do advento da pandemia enquanto fenômeno disruptivo na percepção de profissionais de tecnologia nessa modalidade.	Descrição: * Contexto pandêmico e normas de distanciamento social; * Migração para o teletrabalho; * Adaptação de espaços, rotinas; * Decorrência nas relações familiares e profissionais.	Bennett e Lemoine (2014); Minciu, Berar e Dobrea (2015); Horstmeyer (2018); Sharma (2019); Noda (2020); Brandini (2020).
Caracterizar a experiência de profissionais de tecnologia que passaram a atuar no teletrabalho a partir do advento da pandemia em face as relações trabalho-família.	* Caracterização do teletrabalho; * Efeitos do teletrabalho na relação trabalho-família.	Figueiredo <i>et al.</i> (2021); Paixão Júnior (2021); Filardi, Castro e Zanini (2020).
Compreender as concepções da relação trabalho-família a partir da vivência de profissionais que atuam no teletrabalho.	* Descrição da percepção das relações trabalho-família no contexto pandêmico.	Greenhaus e Beutell (1985); Clark (2000); Greenhaus e Powell (2006); Bailyn e Harrington (2004); Beutell, Kuschel e Lepeley (2021).

Fonte: Elaboração própria.

O roteiro usado para realização das entrevistas é apresentado no Apêndice A. As entrevistas aconteceram nos meses de outubro e novembro de 2022, marcadas conforme acesso e disponibilidade do entrevistado. Todas as entrevistas foram realizadas e gravadas com o consentimento dos participantes via plataforma *Zoom*, com exceção da entrevista número 6, que foi realizada no *Goolge Meet*, a pedido da entrevistada.

Essa foi uma das fases mais desafiadoras da pesquisa, pois diversos contatos foram realizados para captação de sujeitos, mas o número de entrevistas realizadas avançou muito devagar. A estratégia de bola de neve mostrou-se extremamente eficiente, uma vez que se chegou a várias pessoas por indicação de profissionais já entrevistados. Muitos desses profissionais contatados mostraram-se interessados em colaborar com a pesquisa, mas grande parte não possuía o perfil desejado ou não tinha agenda disponível.

Outro desafio deste estágio consistiu em equiparar o número de entrevistadas mulheres ao número de entrevistados homens. Tal dificuldade está relacionada a uma característica da área de tecnologia, que é predominantemente masculina (BACELAR *et al.*, 2021).

Apesar das dificuldades, chegou-se ao número de 13 profissionais entrevistados, sendo 7 homens e 6 mulheres. Após a finalização da 13ª entrevista, decidiu-se encerrar a fase de coleta de dados, obedecendo ao critério de saturação, pois as respostas encontravam-se bem semelhantes entre si. No total, as entrevistas totalizaram cerca de 320 minutos de gravação, uma média de aproximadamente 25 minutos por entrevistado.

3.5 Análise de dados

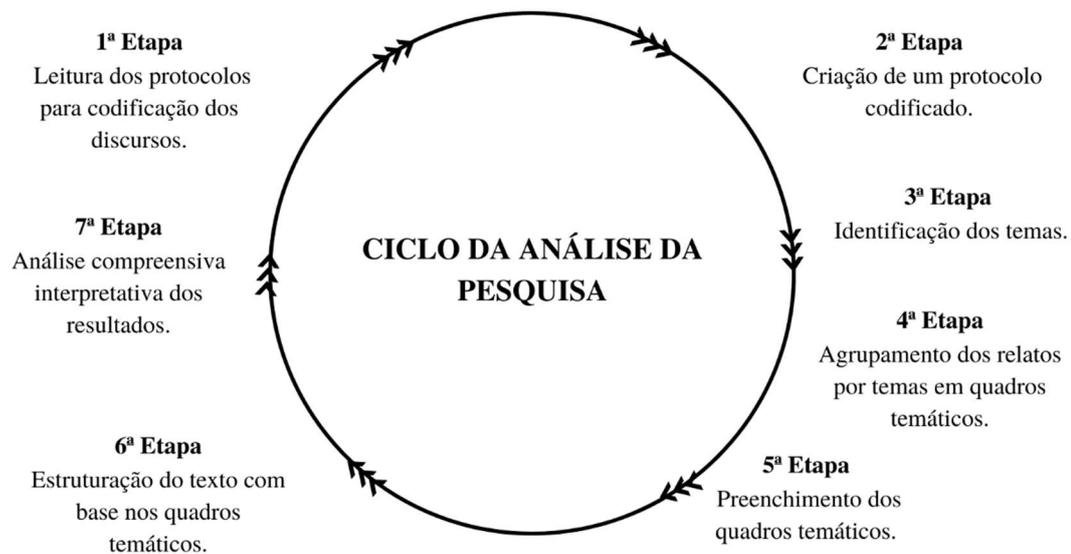
O processo de análise dos dados iniciou-se por meio da transcrição das entrevistas. Embora o intuito da transcrição seja converter informações orais em escritas, no processo de escuta e reprodução podem ser apreendidos impressões e apontamentos que podem ser válidos na interpretação dos dados (MANZINI, 1991). Para transcrição dos dados, foi utilizada uma ferramenta *web* proprietária chamada *transkripto*. Devido ao grande volume de áudios a serem processados, foi necessário adquirir pacotes extras de minutos, pois o tempo das gravações excedeu a quota gratuita de uso.

Apesar de oferecer a transcrição literal das falas, a ferramenta citada possui muitas limitações. Diversos foram os problemas de reconhecimento de palavras, em parte devido à qualidade do áudio em algumas entrevistas. Logo, foi indispensável uma segunda escuta atenta dos áudios para correção de palavras e de pontuação nas transcrições. Este segundo momento da transcrição foi muito proveitoso, pois ajudou não só a correção de algumas falas, mas também o processo de análise e interpretação dos dados.

Após a transcrição das entrevistas, foi utilizado o processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, que se trata de um conjunto de procedimentos que buscam delimitar passos para compreensão de determinado fenômeno (SILVA, 2005, 2006). Ao discorrer sobre o método, Silva (2005) ressalta que a análise de dados é subdividida em três processos mutuamente exclusivos, mas integrados: descrição, classificação e conexão. Para que a análise ofereça descrições compreensivas, os dados devem ser classificados para dar significados e, posteriormente, ser analisados em termos de padrões e conexões que emergem (SILVA, 2005).

O processo de análise compreensiva interpretativa dos dados é composto por sete etapas cíclicas e integradas, conforme Figura 1.

Figura 1 - Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa



Fonte: Adaptado de Silva (2005).

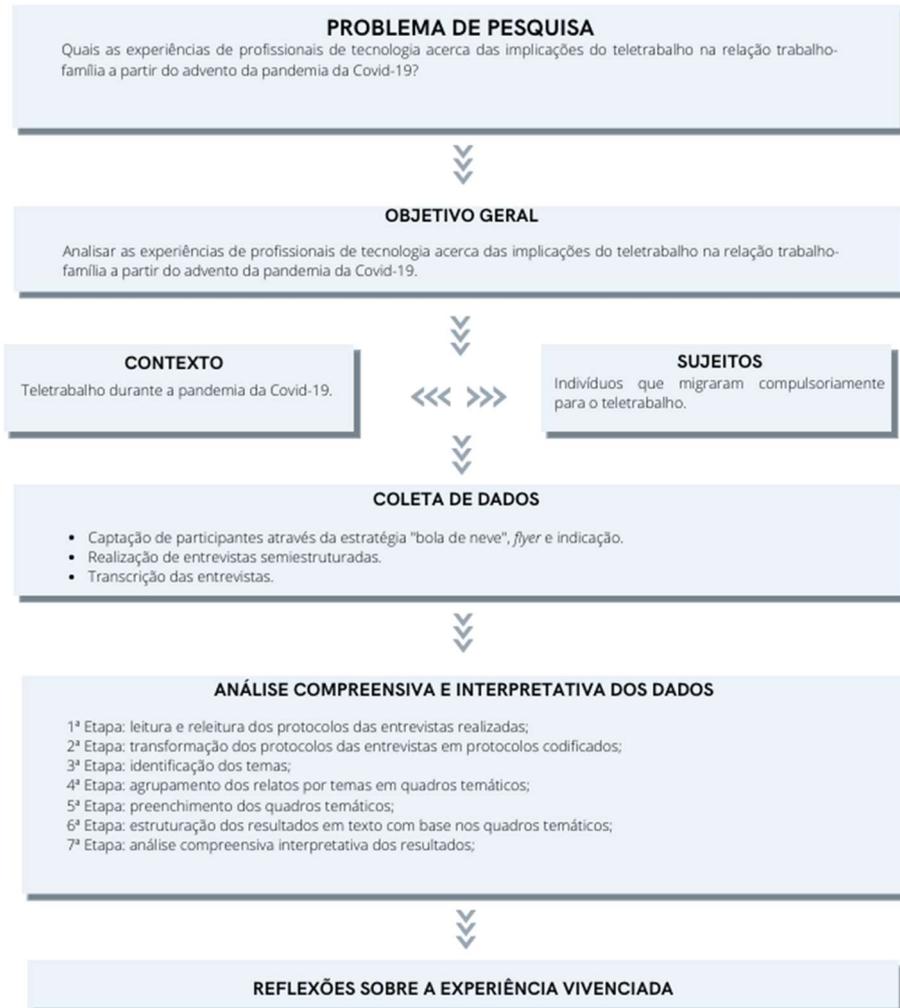
A *primeira* etapa consistiu na leitura e releitura, a fim de adquirir uma visão sistêmica dos dados, e na codificação dos discursos. Em um *segundo* momento, criou-se um protocolo codificado, tendo em mente a questão de pesquisa. A *terceira* fase tratou-se da leitura dos protocolos codificados para a identificação de temas. Nesta fase, foram estabelecidas três categorias que estruturam os capítulos da análise e discussão dos resultados, sendo elas: características da pandemia da Covid-19 enquanto fenômeno disruptivo; implicações do teletrabalho nas outras esferas da vida; e concepções das relações entre trabalho e demais espaços da vida.

A *quarta* e a *quinta* etapas consistiram, respectivamente, no agrupamento dos relatos dos entrevistados por temas em quadro temáticos e no preenchimento destes. Para esta última, foi utilizado o *software* Atlas.ti. Os chamados códigos oferecidos pela aplicação foram inicialmente considerados como as categorias da análise compreensiva interpretativa dos dados.

A *sexta* etapa compreendeu a delimitação de uma estrutura para ajudar na compreensão e interpretação dos significados. Por fim, a *última* fase do processo tratou-se da análise compreensiva e interpretativa dos resultados, que consistiu no diálogo da literatura com os resultados da pesquisa (SILVA, 2006). Com isso, buscou-se contemplar todos os objetivos específicos da pesquisa e analisar as implicações da Covid-19 nas relações trabalho-família de teletrabalhadores durante a pandemia da Covid-19.

A Figura 2 mostra o caminho percorrido em busca de significados e foi pensada como roteiro para visualização da estrutura deste estudo.

Figura 2 - Trajetória da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa agrupados em quatro seções. A primeira exibe um perfil dos entrevistados, com informações relevantes sobre cada um dos profissionais para compreensão de alguns relatos. As três seções seguintes apresentam campos temáticos de acordo com os objetivos específicos: primeiro, identificar características do teletrabalho a partir do advento da pandemia enquanto fenômeno disruptivo na percepção de profissionais de tecnologia nessa modalidade; segundo, caracterizar a experiência de profissionais de tecnologia que passaram a atuar no teletrabalho a partir do advento da pandemia em face as relações trabalho-família; e terceiro, compreender a concepção da relação trabalho-família a partir da vivência de profissionais que atuam no teletrabalho. Os referidos objetivos específicos encaminham ao objetivo principal de analisar as experiências de profissionais de tecnologia acerca das implicações do teletrabalho na relação trabalho-família a partir do advento da pandemia da Covid-19.

4.1 Perfis dos entrevistados

O Entrevistado 1 possui 33 anos, é casado, possui um filho de 4 anos e mora em Santa Rita-PB. Possui bacharelado em Sistemas de Informação e trabalha como analista de segurança em um órgão público em João Pessoa - PB. Sua carga horária de trabalho é de 30 horas semanais. Atualmente, ele retornou ao trabalho presencial, por uma exigência da instituição na qual está alocado. Durante os períodos de isolamento social, sua esposa também esteve em teletrabalho, mas, na ocasião da entrevista, também tinha retornado às atividades presenciais. A família dispõe apenas uma diarista quinzenal que auxilia na execução das tarefas domésticas.

O Entrevistado 2 tem 25 anos, é casado com a Entrevistada 4 e possui 2 filhos, um de 3 anos e outro de 8 meses de idade. Mora em Toritama - PE, possui bacharelado em Sistemas de Informação e trabalha como desenvolvedor em uma Empresa de São Paulo - SP. Sua jornada de trabalho é de 40h semanais em regime de teletrabalho. Sua esposa também continua em regime de teletrabalho, e a família tem apoio da mãe do entrevistado para o cuidado com as crianças.

A Entrevistada 3 possui 45 anos, é casada e possui uma filha de 3 anos. Com o início da pandemia, mudou-se para Jundiaí – SP. Formada em Biologia, atua na área de tecnologia há mais de 15 anos e ocupa o cargo de gerente de operações em uma consultoria com sede na cidade de São Paulo – SP. Sua jornada de trabalho é de 40h semanais, em regime de

teletrabalho. Seu esposo também é da área de TI e continua em teletrabalho. A família possui uma funcionária que auxilia nos cuidados da filha e nas atividades da casa.

A Entrevistada 4 tem 31 anos, é casada com o Entrevistado 2 e possui dois filhos. Ela possui licenciatura em Ciências da Computação e trabalha como analista de qualidade em uma empresa de São Paulo – SP. Sua carga horária de trabalho é de 40h. Seu esposo também continua em regime de teletrabalho, e a família tem apoio de sua sogra para o cuidado com as crianças.

O Entrevistado 5 possui 42 anos, é casado e pai de uma filha de 11 anos. Mora em São Paulo – SP, possui formação de tecnólogo em Rede de Computadores e trabalha como analista de suporte em uma empresa também sediada em São Paulo – SP. Sua jornada de trabalho é de 40h semanais, em regime de teletrabalho. Sua esposa não esteve em teletrabalho, mesmo durante o período de confinamento na pandemia. A família possui apoio de uma diarista que, semanalmente, ajuda na execução das tarefas domésticas.

A Entrevistada 6 tem 42 anos, é casada e mãe de um filho de 4 anos. A família mora em Itu – SP. Ela possui bacharelado em Análise de Sistemas e trabalha como analista em uma empresa localizada na cidade de São Paulo – SP. Sua jornada de trabalho é de 44h semanais, em regime de teletrabalho. Seu esposo está desempregado desde o início da pandemia. A família possui apoio de uma diarista que, semanalmente, ajuda na execução das tarefas domésticas.

O Entrevistado 7 possui 33 anos, é casado e pai de 2 filhos, um de 9 e outro de 3 anos de idade. Durante a pandemia, mudou-se com sua família para a cidade de Almada em Portugal. Possui formação em Sistemas para Internet e atualmente trabalha como analista de sistemas para uma empresa brasileira. Sua jornada de trabalho é de 40h semanais, em regime de teletrabalho. Sua esposa esteve desempregada durante boa parte da pandemia, mas, na ocasião da entrevista, estava trabalhando em regime presencial. A família não possui apoio para o cuidado com as crianças e a realização das atividades domésticas.

O Entrevistado 8 tem 38 anos, é casado e possui uma filha de 15 anos. Mora em São Paulo – SP, é contador por formação, mas atua na área de tecnologia há mais de 10 anos. Trabalha como analista de suporte em uma empresa também sediada em São Paulo, e sua carga horária de trabalho semanal é de 40 horas, em regime de teletrabalho. Sua esposa esteve em teletrabalho durante a pandemia, mas, na ocasião da entrevista, já tinha retornado ao trabalho presencial. A família possui apoio de uma diarista que, semanalmente, ajuda na execução das tarefas domésticas.

O Entrevistado 9 possui 30 anos, é casado e pai de um filho de 1 ano e 3 meses. Mora em João Pessoa - PB, possui bacharelado em Sistemas de Informação e atua como

desenvolvedor em uma empresa com sede em São Paulo - SP. Sua jornada de trabalho semanal é de 40h semanais, em regime de teletrabalho. Sua esposa não trabalha, e a família não tem apoio para o cuidado com seu filho, nem para a realização das atividades domésticas.

O Entrevistado 10 tem 31 anos, é casado e possui um filho de 2 anos e 5 meses. Mora em Campina Grande – PB e trabalha para uma multinacional sediada no exterior. Atua como desenvolvedor e possui bacharelado e mestrado em Ciências da Computação. Sua jornada de trabalho é de 40 horas semanais, em regime de teletrabalho. Sua esposa estuda desde o início da pandemia e começou a trabalhar fora após a flexibilização das normas sanitárias. A família possui apoio semanal de uma diarista na execução das atividades domésticas, e a mãe do entrevistado em questão costuma ajudar nos cuidados com o filho.

A Entrevistada 11 possui 25 anos, é casada e tem uma filha de 2 anos. Mora em João Pessoa – PB. Ela possui bacharelado em Análise de Sistemas e atua como supervisora de TI em uma empresa localizada na mesma cidade em que mora. Sua jornada de trabalho semanal totaliza 40 horas, em regime flexível, isto é, ela pode escolher trabalhar de casa ou ir para a sede da organização. Seu esposo também é da área de tecnologia e está em teletrabalho. A família possui uma funcionária que auxilia nos cuidados com a filha e nas atividades da casa.

A Entrevistada 12 tem 42 anos, é casada e possui uma filha de 11 anos. Mora em São Paulo – SP. Possui formação em Tecnologia de Processamento de Dados, atua como consultora em uma empresa localizada na mesma cidade em que mora. Sua jornada de trabalho é de 40 horas semanais, em regime de teletrabalho. Seu esposo não chegou a migrar para o teletrabalho. A família possui apoio de uma diarista que, semanalmente, ajuda na execução das tarefas domésticas.

A Entrevistada 13 possui 49 anos, é casada e mãe de 2 filhos, uma menina de 6 anos e um jovem de 19 anos. Mora em São Paulo – SP, é contadora por formação, mas atua como consultora na área de TI há mais de 12 anos. Sua carga horária de trabalho semanal é de 40 horas, em regime de teletrabalho. Seu esposo não chegou a migrar para o teletrabalho. A família possui apoio da mãe da entrevistada, que mora com a família e auxilia no cuidado com os filhos e nas atividades da casa.

A seguir, são apresentadas as análises dos resultados à luz do arcabouço teórico sobre eventos disruptivo, mundo VUCA, teletrabalho e relações entre trabalho e família.

4.2 O teletrabalho na pandemia da Covid-19 enquanto fenômeno disruptivo

A partir dos relatos, foi possível identificar diferentes estratégias usadas para lidar com o novo contexto, caracterizado pela ausência de fronteiras físicas entre o trabalho e o ambiente doméstico. A falta de previsibilidade sobre quanto tempo seria necessário trabalhar de casa — característica de um contexto disruptivo — levou todos os entrevistados a improvisarem em um primeiro momento. A Entrevistada 11 é uma das que relatam muito bem essa experiência:

No começo, como a gente não sabia, então eu não tinha o equipamento correto, fazia na sala ou na cozinha. Na mesa de jantar com a cadeira dali, então acabava sendo mais cansativo ainda porque você não tinha uma cadeira confortável. Então, o lugar onde você comia era o lugar onde você trabalhava também. (E11)

Um outro profissional também relata o uso da mesa de jantar para o trabalho. Para além do cansaço, o Entrevistado 9 revela que, durante esse período, enfrentou problemas de saúde relacionados à coluna por não ter uma cadeira ergonomicamente adequada. A falta de conhecimento sobre a pandemia e seus desdobramentos trouxeram um ambiente de incertezas, por isso este primeiro momento foi marcado por improviso no processo de adaptação. Esses arranjos no processo de adequação ao teletrabalho também são encontrados no estudo de Sifuentes *et al.* (2021), realizado com jornalistas de uma emissora de televisão no Sul do país. Ainda na perspectiva do Entrevistado 9 e semelhantemente ao sugerido por Otonkorpi-Lehtoranta *et al.* (2021), trazer o trabalho para casa, em um primeiro momento, também significou alteração nas fronteiras psicológicas entre o ambiente familiar e o contexto do trabalho. Tal afirmação fica evidente na seguinte fala:

Eu não estava mais aguentando fazer da minha mesa de jantar uma mesa de trabalho... Não estava sabendo distinguir o que era trabalho e o que era a casa. Eu era só trabalho, trabalho e trabalho... Só lembrava que ali era minha casa quando ia fazer a refeição e quando ia dormir. (E9)

Sobre as consequências da falta de um espaço adequado para a realização das práticas profissionais, o Entrevistado 1 revela a existência de conflito na execução do papel de profissional, de pai, de esposo e de dono de casa, resultado do embaralhamento das fronteiras entre esses domínios. Ele revela que:

Na minha casa, por exemplo, eu não tenho um escritório. O meu gabinete é na sala. Então, era demanda de casa, era ‘zoada’, demanda da própria esposa querendo que você fizesse demanda de casa, que cuidasse do filho, e eu ali lidando com atendimento no trabalho, com atendimento de casa. Então, foi uma coisa bem complicada. (E1)

A falta de espaço adequado surgiu como potencial gerador de conflito, sobretudo quando mais de uma pessoa estava em teletrabalho na mesma família. O Entrevistado 10 explica que “no início, trouxe bastante complicações no relacionamento com a minha esposa, justamente por causa dessa questão do espaço. Quando a gente mora com mais de uma pessoa, cada uma precisa do seu espaço para trabalhar, para estudar etc.” (E10). A Entrevistada 3 também cita problemas no relacionamento com o esposo associados à falta de espaço físico e revela que “era eu e meu marido, né? Então, só tinha um local para um, a gente não tinha, é... não tinha escritório para duas pessoas”.

As dificuldades relacionadas ao processo de adaptação e de compartilhamento de espaços também aparece nos resultados do estudo desenvolvido por Batistella, Behm e Bandeira Pinheiro (2022) com funcionários de uma cooperativa de crédito no Sul do País. Em outro contexto, mas também observando os efeitos do teletrabalho no cenário pandêmico, Castro *et al.* (2020), em um estudo autoetnográfico, afirmam que não existe divisão entre espaço de trabalho e espaço privado, sobretudo quando se trata de relações sociais. Para as autoras, psiquicamente, o fato de estes ambientes se misturarem tornam essa relação difícil de ser equacionada, sendo possível ao indivíduo buscar e compartilhar estratégias para lidar com esses vínculos (CASTRO *et al.*, 2020).

A destinação de um cômodo ou até mesmo de um espaço próprio para o trabalho foi a principal estratégia adotada pelos profissionais entrevistados. A Entrevistada 4 é enfática ao alegar que “tive que ter mais espaço para mim [sic] poder focar mais no trabalho” (E4). Nessa perspectiva, isto é, em busca de espaço físico para a prática profissional, alguns adaptaram cômodos já existentes ou criaram um espaço na sala ou no quarto. Outros precisaram mudar de casa, como é o caso dos entrevistados E2, E4, E9, E10 e E11. Outros, ainda, aproveitaram a oportunidade e, pensando também em obter mais qualidade de vida, dada a possibilidade de trabalharem longe do escritório, mudaram de cidade e de país, como é o caso de E3 e E7.

Contudo, para alguns entrevistados, apenas a destinação ou a separação de um espaço adequado para a prática laboral parece não ter sido suficiente como estratégia para a separação do domínio profissional dos demais papéis. Um dos profissionais relata que, mesmo separando um local físico para trabalhar em casa, a esfera profissional parece ter permeado outros contextos da vida, reforçando o argumento da existência de flexibilização de tempo e de espaço no contexto do trabalho remoto (PAIXÃO JÚNIOR, 2021). O Entrevistado 8 afirma que:

Eu acho que eu tenho trabalhado muito mais do que fato eu trabalharia se eu tivesse no escritório, então parece que, pelo fato de você estar *home office*, você está sempre no escritório, não é? Apesar de eu ter feito uma separação aqui em casa, um quarto virou escritório, eu procuro nem entrar nele quando eu não estou trabalhando, mas não tem jeito, as pessoas me chamam o tempo todo... (E8)

O ambiente até então exclusivo da família, naturalmente complexo — com grande emaranhado de elementos, atores e relações — precisou ceder tempo e espaço para o trabalho. Para Chahad (2021), é muito difícil conciliar a rotina do trabalho e a vida familiar. Crianças andando pela casa, barulhos provocados pelos *pets* ou o som do aspirador podem prejudicar o desempenho no trabalho e gerar ansiedade e cansaço. Esse contexto foi comum para alguns entrevistados. Além de um lugar adequado e próprio para o trabalho, a E13 afirma que precisou implementar novos hábitos e criar regras para o convívio familiar a fim de dirimir essas dificuldades:

Tenho que me concentrar na minha atividade, então isso fez com que eu educasse as pessoas que convivem comigo. Por exemplo, quando estou em reunião, então, ainda mais com criança, [digo] não grita, não bate à porta ou então pergunta se pode entrar. São pequenas coisas, assim, de que você vai educar justamente porque você está executando um trabalho, você não está navegando na internet simplesmente. Então, com certeza mexeu com o jeito de ser e de viver dentro de casa. (E13)

Apesar de buscarem uma separação do trabalho dos demais ambientes da casa, não é só o trabalho que permeia o contexto familiar: o contrário também acontece. Os resultados da pesquisa revelaram situações em que o contexto familiar também adentra o espaço destinado para o trabalho. Para os entrevistados, um dia comum de trabalho costuma ser fragmentado em diversas partes relacionadas à execução de tarefas laborais e de outros domínios. Ao se referir ao filho, o Entrevistado 2 expõe que “ele vem para cá porque ele fica com saudade, aí quer é brincar aí e vem aqui pro escritório. Eu fico brincando no carro, às vezes eu paro um pouco como se fosse o horário do café” (E2). De forma semelhante, o Entrevistado 10 revela que:

A gente sempre está de olho, sabe? Eu faço as atividades, mas é aquela história, um olho no peixe, outro no gato, como diz, né? E aí, em alguns momentos que eu percebi que ele [o filho] saiu de perto, está calado, aí eu tenho que parar, dou uma pausa de poucos segundos. (E10)

Falas semelhantes sobre a complexa relação entre as interrupções nas atividades do trabalho para o cuidado com os filhos também foram proferidas pelas entrevistadas mulheres.

Contudo, optou-se por trazer duas falas de profissionais do sexo masculino para ressaltar que os pais aumentaram sua participação no cuidado com as crianças, assim como nos resultados de Craig e Churchill (2020).

Como visto, alterações de espaços também vieram acompanhadas de alterações de rotinas. Assim como concluem Filardi, Castro e Zanini (2020), trabalhar de casa trouxe economia de tempo e flexibilidade nos horários. Contudo, conforme relata a Entrevistada 12, algumas dificuldades surgiram nesse processo: “não ter que sair de casa, pegar metrô, trânsito, essas coisas todas, foi ótimo! Mas fazer com que o pessoal da casa entenda que você está em horário de trabalho é difícil” (E12). A chegada do trabalho ao espaço doméstico mudou a forma como as pessoas trabalham e também como percebem seu trabalho (PEASLEY *et al.*, 2020).

E não é apenas a rotina dos profissionais entrevistados que precisou mudar. Em alguns relatos, como no do Entrevistado 8, hábitos familiares precisaram se adequar ao novo formato de trabalho. Tal inferência fica evidente quando diz que “sempre acaba atrapalhando a rotina dos outros aqui, tipo.. olha, desliga essa TV que eu vou entrar numa conferência” (E8).

Os Entrevistados 1, 2, 4, 6 e 10 relataram que a principal alteração da rotina deu-se pela necessidade de ampliar os cuidados com os filhos. Diferentemente dos resultados encontrados por Bridi, Bohler e Zanoni (2020), os quais sugerem que as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos permaneceram distribuídos assimetricamente, no contexto deste estudo, todos os entrevistados mencionaram uma distribuição equitativa quanto às atividades da casa e às tarefas relacionadas ao exercício da maternidade e da paternidade. A Entrevistada 6 aponta que:

No começo, foi um pouco difícil, não por mim, nem pelo trabalho remoto, mas mais por causa que eu tive o meu filho em casa, né? Que ele não ia pra escola, daí ele ficou em casa [...] Acho que ele não entendia a questão de trabalho e tudo mais, aí ele queria atenção etc. (E6)

Parte dos profissionais mencionaram entrar em acordo com o parceiro ou parceira para dividir os cuidados com os filhos, visto que as atividades escolares também estiveram remotas em parte da pandemia. O Entrevistado 2, que é casado com a Entrevistada 4, menciona que “minha esposa também trabalhava, aí a gente ficava se revezando e atrapalhando um pouquinho nossa rotina... tipo, começar a trabalhar e colocar ele para dormir, por exemplo” (E2). O Entrevistado 1 expõe que precisou fazer algo semelhante ao afirmar que:

Ficou com o sistema de revezamento, então eu trabalhava de oito às duas. E nesse horário eu procurava que ela ficasse mais tempo com ele lá fora fazendo alguma atividade pra que eu tivesse mais silêncio em casa [...]. Quando ela

estava trabalhando, eu procurava fazer algumas demandas com ele no quarto ou alguma coisa que a sala ficasse mais livre. E assim vice-versa. (E1)

Em um contexto marcado por mudanças instáveis e volatilidade, os relacionamentos também foram impactados com o deslocamento do exercício do trabalho para o espaço doméstico. Para os Entrevistados 2, 4, 6, 8, 11 e 12, trabalhar de casa representou a perda de laços sociais com os colegas de trabalho, conforme também encontrado em Santos, Sanches e Guimarães (2020). O Entrevistado 8, ao se referir aos amigos do escritório, afirma que “a gente não vê bastante, né? E, assim, não é a mesma coisa. Você falar pelo *WhatsApp* não é aquela relação entre as pessoas. Ela diminuiu significativamente desses últimos dois anos para cá. Então, é mais difícil de ver os amigos” (E8). Tais aspectos corroboram o que Chahad (2021) alerta sobre o potencial comprometimento causado pelo teletrabalho sobre a dimensão social do trabalho (socialização). A Entrevistada 11 também menciona sentir falta de momentos informais com os amigos do trabalho:

Então, até a socialização de a gente marcar alguma coisa, um *happy hour* ou ir, sei lá, pra algum outro lugar, almoçar junto, diminuiu bastante. Mesmo agora, se a gente está muito de casa, a gente conversa sobre o trabalho. Enfim, né? Não tem mais aquela questão de almoçar junto, de conversar sobre outras coisas. (E11)

Se, por um lado, trabalhar de casa representou o distanciamento de amigos do trabalho, por outro, foi uma oportunidade de estreitamento de relações e de reaproximação de amigos de outros espaços da vida e familiares. Esta consequência do teletrabalho não foi identificada em estudos similares. O Entrevistado 2 discorre que “eu me afastei dos amigos do trabalho, mas me reaproximei de outros amigos que não são do trabalho. Eu tinha minha rotina, e eles a deles, por isso não conseguia vê-los muito” (E2). Nessa mesma perspectiva, a Entrevistada 6 discorre que:

Eu trabalhando em casa, eu fiquei mais próxima da minha família, não é? Antes, eu via praticamente os meus pais, [que] moram na mesma cidade, só em final de semana. Agora, depois que eu comecei a trabalhar aqui (em casa), eu consigo ver mais vezes, eu tenho mais contato! (E6)

Os relacionamentos no seio familiar também sofreram influência nesse processo. Embora alguns entrevistados tenham vivido conflitos pela intensificação dos relacionamentos, todos os profissionais mencionaram que este período também foi uma oportunidade de construir laços mais fortes com seus parceiros, parceiras ou filhos. Essa maior interação ou proximidade

com a família também aparece nos resultados de Soares (1995), Tremblay (2002) e Nohara *et al.* (2010), conforme levantamento realizado por Filardi, Castro e Zanini (2020). A Entrevistada 13 comenta que trabalhar de casa foi também uma oportunidade de estar mais presente e acompanhar o desenvolvimento dos filhos:

Sim, com relação à minha família, houve uma proximidade. Muito importante, principalmente eu, que tenho filhos. Porque é aquela coisa... Eu saía cedo, às vezes eles nem tinham acordado ainda e, quando eu voltava à noite, já estavam dormindo. Já aconteceu isso... Eu não ver meu filho acordado. Aconteceu. E hoje eu consigo acompanhá-los mesmo. Eu tenho um filho de 19, está na faculdade e tudo, mas a questão de nós estarmos mais próximos, isso nos uniu mais... (E13).

Os resultados do estudo sugerem que trabalhar de casa trouxe alterações nos espaços, rotinas e relacionamentos. Assim como encontrado no estudo de Campbel (2020), para alguns profissionais, a mudança para o teletrabalho desencadeou problemas conjugais e efeitos psicológicos (AHORSU; LIN; IMANI, 2020). Ao se referir à esposa, o Entrevistado 9 compartilha que:

A gente estava com dificuldades para poder se comunicar, enfim, para poder se relacionar, conviver... ainda bem que achei que superou isso. A gente viu que, de alguma forma, essa situação fortaleceu, não é? Então, mas teve essa baixa grande aí no nosso relacionamento e afetou muito minha saúde, não só a minha saúde mental, mas também a saúde física. (E9)

Para alguns entrevistados, este processo de adaptação aconteceu de forma serena e tranquila. A Entrevistada 13 deixa isso evidente ao comentar que “como eu sou da área de TI, nós temos uma flexibilidade grande nesse vaivém, não é? [...] Então, não foi nada assim que chocou tanto. Pelo menos para mim, não. Eu senti mais prós do que contras” (E13). O Entrevistado 10 também comenta que foi um processo natural, mas admite a complexidade do momento e compartilha que pessoas do seu convívio social tiveram dificuldades para lidar com seus sentimentos durante esse período.

Em relação a isso aí, eu nunca tive problemas... Essa questão psicológica, ansiedade ou porque não estava conseguindo desempenhar minhas atividades como antes. Como foi uma grande mudança, é... acho que talvez eu vá ser um ponto fora da curva porque outras pessoas com as quais eu converso tiveram muitos problemas em relação a isso, mas eu não. (E10)

Conforme reconhece o Entrevistado 10, assim como aparece nos resultados encontrados por Lunas *et al.* (2022) e Dalcin e Ferreira-Neto (2021), para alguns, começar a trabalhar de casa e enfrentar o processo de adaptação foi um processo acompanhado de uma carga de sentimentos e emoções e de episódios de sofrimento mental. O Entrevistado 1 afirma que se sentiu frustrado e irritado, pois, em alguns momentos, não estava conseguindo administrar as demandas profissionais com os demais papéis.

Tinha sentimento de frustração e de irritabilidade... me trouxe irritabilidade porque você estava com uma demanda alta de trabalho, lidando com o novo, tendo que resolver coisas da tua função e, ao mesmo tempo, tendo que resolver coisas da casa. Então, assim, essa 'não separação' que você está em casa, muitas vezes, me trazia irritabilidade. (E1)

De modo convergente, os resultados encontrados por Caldas, Silva e Santos (2022) em uma revisão integrativa da literatura sobre fatores de adoecimento associados à atividade laborativa e psicológica provocados pelo teletrabalho no contexto da Covid-19 também revelaram que os principais impactos se refletiram no desenvolvimento de quadros de medo, estresse, síndrome de *burnout*, ansiedade, angústia e exaustão.

A falta de previsibilidade sobre o que estava por vir e sobre os desdobramentos da pandemia e suas consequências levou alguns profissionais a se sentirem ansiosos com as indefinições sobre o futuro. Os Entrevistados 2, 4 e a Entrevistada 6 discorrem sobre os sentimentos associados:

Senti muita ansiedade mesmo para para saber se aquilo ia ficar... se ia mesmo continuar daquele jeito [...]. A ansiedade maior era para saber saber se isso ia ficar ou se ia resolver tudo. Se eu poderia ficar *home office*, ou continuar no emprego ou se eu poderia viajar ou mudar de cidade ou se eu ia voltar a trabalhar presencial. (E2)

Foi difícil, na verdade. Eu não sei se o mais difícil foi se adaptar ao *home office* ou se foi um o medo de toda a situação, sabe? Eu não consigo agora, neste momento, te falar o que foi pior naquela época... Era criança em casa, todo mundo dentro de casa, todo mundo com medo de sair na rua, todo mundo aterrorizado por conta das notícias. (E6)

Eu tenho que me recompor [...] Eu tenho que me recompor e eu tenho que me controlar. É para o bem de todos, não é? Tem que ficar assim, mas, tipo, isso chega a atrapalhar, porque, de uma forma ou outra, somos seres humanos e, às vezes, a gente acaba estressando mais um pouquinho. (E4)

Ainda sobre o manejo das emoções, em dado momento, o excesso de trabalho, as questões advindas do processo de adaptação ao modelo de teletrabalho e o exercício da

maternidade levaram a Entrevistada 3 a vivenciar a síndrome de *burnout*, também conhecida como síndrome de esgotamento profissional. Tal patologia é caracterizada por esgotamento psicológico, despersonalização e redução da realização pessoal no trabalho (TOMAZ *et al.*, 2020). Em seu relato, ela compartilha que:

É, foi realmente diagnosticado o *burnout* e foi por conta de tudo, né? Maternidade, pandemia, sobrecarga no trabalho [...] E eu relutante, não querendo tomar uma medicação e tudo mais, até que eu e meu marido estávamos a ponto de nos separar, aquela sobrecarga toda [...]. E aí tudo isso mexeu bastante comigo. Uma coisa era você trabalhar insanamente sem um filho, outra coisa é você trabalhar insanamente como a recém-nascida dentro de casa. Hoje eu consigo falar abertamente disso, mas eu não falava para ninguém. (E3)

Por fim, reforçando o caráter ambíguo da pandemia, cabe ressaltar que, apesar das dificuldades encontradas, o processo de migração do trabalho para o ambiente doméstico também trouxe contribuições para a vida dos profissionais entrevistados. Em consonância com as vantagens apresentadas no levantamento feito por Filardi, Castro e Zanini (2020), também foi possível identificar aspectos ligados à flexibilidade de horários, à melhoria da produtividade, à economia de tempo com deslocamentos, à melhoria na qualidade de vida e à maior interação familiar. O Entrevistado 7 afirma que “na verdade, praticamente eu tive mais disponibilidade para fazer algumas coisas pessoais e geralmente ajudar um pouco em casa” (E7), referindo-se à economia de tempo do deslocamento até o escritório. De forma semelhante, o Entrevistado 5 partilha que, apesar de reconhecer a pandemia da Covid-19 como algo negativo, “para mim foi maravilhoso, assim, porque eu estava perto da minha filha, estava perto das pessoas com que eu dificilmente ficava durante o dia, a não ser nas férias” (E5).

O Entrevistado 1 reconhece que a pandemia trouxe uma nova perspectiva para a compreensão do trabalho e as demais esferas da vida. Ele reconhece a falta de destreza sobre como lidar com a ausência de fronteiras entre o trabalho e o ambiente familiar, ao afirmar que “assim, foi tudo muito novo, evidentemente, e a gente não sabia como lidar com a situação porque a sua casa passou a ser o seu trabalho e a sua casa ao mesmo tempo né?” (E1).

As discussões sobre o processo de adaptação e de destinação de espaço próprio para o trabalho, bem como sobre a alteração de rotinas e os sentimentos associados a ela trazem naturalmente as perspectivas de fronteiras espaciais, temporais e psicológicas e suas propriedades, isto é, as demarcações usadas pelos indivíduos para definir exatamente onde começam ou terminam práticas relevantes de cada domínio (CLARK, 2000). Este é um tema que será discutido na próxima seção deste capítulo.

Os achados deste estudo revelam que as alterações de rotinas e de espaços de trabalho, com a imposição do teletrabalho no contexto disruptivo trazido pela pandemia da Covid-19, trouxeram uma série de consequências na vida dos profissionais entrevistados.

O Quadro 5 apresenta, de forma resumida, a dimensão do conceito VUCA associada aos significados atribuídos a cada evento vivenciado no contexto dos entrevistados.

Quadro 5 - Eventos e significados associados às dimensões VUCA

Dimensão VUCA	Evento	Consequências
<i>Volatility</i> (Volatilidade)	Comprometimento da dimensão social do trabalho	Diminuição de laços sociais informais no contexto profissional
<i>Uncertainty</i> (Incerteza)	Processo de adaptação marcado pelo imprevisto	Impactos na produtividade e problemas de saúde
<i>Complexity</i> (Complexidade)	Flexibilização do espaço / tempo	Alterações na percepção de fronteiras entre o trabalho e o contexto familiar, problemas conjugais
	Fragmentação de papéis	Interrupções de atividades de um domínio para realizar atividades de outro papel
<i>Ambiguity</i> (Ambiguidade)	Sentimentos negativos	Dificuldade em lidar com frustração, medo e ansiedade
	Impactos no contexto familiar	Intensificação dos relacionamentos, maior participação na vida dos filhos <i>versus</i> alteração de rotina

Fonte: Elaboração própria.

A volatilidade pode estar associada ao comprometimento da dimensão social do trabalho. No conceito VUCA, ela abrange as mudanças relativamente instáveis, nas quais as informações podem estar disponíveis e serem compreensíveis, mas o grau das mudanças pode não ser visto de forma racional (BEABOUT, 2012). Nos resultados obtidos, a perda de laços sociais informais, no contexto profissional, está relacionada ao processo de digitalização das rotinas laborais e é reflexo da transição do trabalho para o contexto remoto. Junto com essa transição, diversas outras mudanças aconteceram repentinamente na vida dos entrevistados, sem possibilidade de previsões realistas.

A incerteza foi a grande marca do processo de adaptação. No contexto VUCA, ela está ligada à falta de conhecimento sobre a possibilidade de um evento provocar impactos importantes (BENNETT; LEMOINE, 2014). De fato, nenhum dos entrevistados tinha

consciência real do processo que estava vivenciando. Logo, no primeiro momento, buscaram o imprevisto, o que trouxe impactos no exercício do próprio trabalho e causou danos à saúde.

A complexidade está associada ao processo de flexibilização do espaço e do tempo e à fragmentação dos papéis. Na dimensão VUCA, ela diz respeito à interligação de muitas partes em relações complexas de informações e processos (BENNETT; LEMOINE, 2014). A mudança do trabalho para o ambiente familiar trouxe novas questões para os entrevistados, formando um complexo jogo de interação no que diz respeito ao que é e o que não é trabalho.

Por fim, a ambiguidade está associada aos sentimentos negativos vivenciados e aos impactos trazidos ao contexto familiar. Uma situação pode ser considerada ambígua quando causas e efeitos não são claros e quando há poucos precedentes históricos para previsão de resultados (BENNETT; LEMOINE, 2014). Embora os profissionais entrevistados tenham sido diretos ao falar sobre os sentimentos despertados durante este período, outros estudos apontam que estresse (AHORSU; LIN; IMANI, 2020), depressão (FRANK *et al.*, 2020), medo (KARAKOSE; YIRCI; PAPADAKIS, 2021) e aflição também estiveram presentes no processo de adaptação ao teletrabalho em outros profissionais.

Ainda sobre a ambiguidade, vale ressaltar que a imposição do teletrabalho no contexto pandêmico repercutiu de formas diferentes, positivas e negativas, na vida dos entrevistados. Com a intenção de aprofundar tal discussão, a próxima seção aborda as implicações do teletrabalho nas outras esferas da vida.

4.3 Implicações do teletrabalho na dinâmica laboral

Trabalhar de casa significou alterações no contexto profissional que geraram implicações em outros domínios para os entrevistados. Quando se trata de aspectos relacionados ao espaço social do trabalho, o ambiente remoto, ainda que disponha de uma série de ferramentas de comunicação mediadas pela tecnologia, possui algumas limitações, se comparado ao modelo presencial. Conforme já levantado por Filardi, Castro e Zanini (2020), o sentimento de isolamento é um dos pontos negativos apontados por profissionais do teletrabalho. Nesse contexto, o Entrevistado 2 compartilha que sentiu falta de ter um colega ao lado para tirar dúvida ou acertar situações simples do dia a dia.

A comunicação no trabalho ficou muito difícil nesse período. Quando você tinha um problema, antes era só chamar o colega ao lado, agora isso não tem mais. Agora tem que ligar para resolver algo que antes você via na mesma hora, aí virou essa burocracia na comunicação. (E2)

Comunicações formais da rotina que aconteciam de forma direta e ágil precisaram ser feitas de forma virtual. Dessa forma, ligações, mensagens instantâneas e videoconferências tornaram-se práticas constantes na vida desses profissionais. A Entrevistada 12 até brinca, ao comparar sua prática profissional atual com o período em que estava trabalhando presencialmente: “acho que, de repente, o que teve mais é a reunião, né, meu Deus do céu, é reunião o tempo inteiro. É desesperador.” (E12). Batistella, Behm e Pinheiro (2022) mencionam que, desde que o trabalho migrou para o contexto remoto, o número de reuniões tem aumentado gradativamente, chegando inclusive a comprometer o desempenho dos trabalhadores. Com percepção semelhante, a Entrevistada 11 comenta que, apesar de buscar alternativas mais ágeis para o repasse de informações, a quantidade de reuniões deixa a rotina mais cansativa.

Então, assim, [temos] muito mais reuniões. Quando uma pessoa não responde mensagem, tem que marcar ou chamar para uma reunião, então, às vezes, você torna até mais cansativo. Está sempre em reunião, né? Depois a gente se adapta, vê que dá pra amadurecer e tratar mais por mensagem, tudo mais. Mas teve essa mudança de muito mais reuniões com o time para conversar. (E11)

A mudança na comunicação trouxe implicações que vão além do cotidiano convencional do trabalho. O Entrevistado 2 afirma que sente falta de espaços e comunicações informais no trabalho para a o desenvolvimento de *networking*, por exemplo.

Eu gostava de tomar um cafezinho na sala. Eu saía para desaparecer um pouquinho da sala em que ficava. Eu conseguia ver o gerente, o diretor da empresa. Via outras pessoas do projeto e conseguia conversar e entender mais o contexto fora do meu projeto, né? Com *home office* isso, pelo meu ver, não tem mais essa sala para tomar um cafezinho e o diretor passar e querer me conhecer. (E2)

A fala do Entrevistado 2 corrobora o entendimento de Chahad (2021) de que o teletrabalho pode afetar a comunicação formal e informal, com potencial dano ao desenvolvimento ou à manutenção de laços sociais no trabalho.

A adoção do teletrabalho também trouxe uma série de desafios para as organizações. Alguns deles precisam ser considerados aqui, pois trazem uma série de implicações diretas para a vida dos seus empregados. Silva, Castelló-Sirvent, Canós-Darós (2022), ao discorrerem sobre os desafios para a gestão de talentos no trabalho híbrido, destacam que as organizações precisaram estar atentas aos efeitos da pandemia sobre o bem-estar dos funcionários, visando à melhoria no seu desempenho e à produtividade de longo prazo. Nessa conjuntura, como garantir

que os profissionais e suas famílias continuem fisicamente e mentalmente saudáveis e trabalhando em casa talvez tenha sido um dos primeiros questionamentos feitos durante o processo de adaptação.

Grande parte dos entrevistados narraram não viver alterações substanciais nas formas de controle de horários ou na natureza de suas atividades. Pelo contrário, assim como nos resultados encontrados por Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), a partir do momento em que começaram a trabalhar de casa, tiveram mais flexibilidade e mais autonomia no exercício de suas tarefas. Contudo, essa não foi uma experiência unânime. Os Entrevistados 9 e 10 precisaram trocar de emprego durante a pandemia. Em ambos os casos, os relatos dos profissionais sugerem que a organização estava obsoleta no que diz respeito à abordagem demandada pelo contexto remoto.

A empresa ainda tinha algumas alguns pensamentos presenciais que levaram para o *home office*. Aí tinha, por exemplo, casos de a gente ter que deixar a câmera ligada enquanto estava trabalhando para poder comprovar que você estava na frente do computador trabalhando, entendeu? [...] Aí foi doloroso para eles aceitar essa nova realidade, quer dizer, porque mudou a forma de trabalhar, também muda a forma de relacionamento. (E9)

Eles sempre estavam ali no nosso pé, verificando o que a gente estava fazendo. A gente fazia muitas reuniões por dia. A segunda [empresa] não é tão rígida assim. Ela é mais orientada a resultados. Então, eles não ligam muito [para o] que eu estou fazendo, contanto que os resultados esperados estejam alinhados com a produção esperada no final. (E10)

Essa orientação aos resultados comentada pelo Entrevistado 10, apesar de ser uma postura adotada pela organização, traz mais autonomia e flexibilidade ao profissional na execução de suas atividades, ajudando, inclusive, no exercício de outros papéis. Dessa forma, a flexibilidade nos horários parece ser a palavra-chave quando se fala em teletrabalho, pois aparece como um dos principais pontos positivos apontados por profissionais dessa modalidade de trabalho, mesmo antes da pandemia (SOARES, 1995; TREMBLAY, 2002; PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2007; FREITAS, 2008; BARROS; SILVA, 2010; GASPARG *et al.*, 2011; COSTA, 2013; HISLOP *et al.*, 2015).

A flexibilidade nos horários no teletrabalho foi ressaltada por dois entrevistados. Após mudar de emprego, a essa flexibilidade, o Entrevistado 9 compartilhou que pôde acompanhar de perto a gravidez de sua esposa, inclusive participando das consultas de pré-natal. Já a Entrevistada 4 afirma que poder distribuir suas horas de trabalho ao longo do dia a ajuda no desempenho do seu papel de mãe. Ambos os relatos reiteram a premissa de que a flexibilidade

trazida com o teletrabalho, sobretudo no período pandêmico, contribuiu no exercício de tarefas de outros domínios.

Havia essa flexibilidade na questão do horário. Então, a questão do horário em si, ela foi muito boa para mim porque eu pude acompanhar de muito de perto a gravidez da minha esposa, por exemplo, ela tinha consulta médica e eu podia sair sem nenhum problema, entendeu? (E9)

Eu tenho minhas responsabilidades, mas, para mim que sou mãe, é muito bom. A gente tem essa flexibilidade. [...] Se eu não conseguir [trabalhar] agora pela manhã, eu posso cobrir à noite, mas desde que eu cumpra as minhas oito horas. (E4)

Para Martin (1997), a ideia de flexibilidade no trabalho está relacionada a quatro aspectos: emprego, conteúdo do trabalho, jornada de trabalho e remuneração. É importante ressaltar que a ideia de flexibilidade no trabalho compartilhada pelos entrevistados e caracterizada ao longo deste estudo refere-se apenas à jornada de trabalho. Com exceção dos Entrevistados 9 e 10 e a Entrevistada 3, que mudaram de emprego, nenhum outro entrevistado mencionou ter alterações relacionadas à natureza, ao conteúdo ou à remuneração de seu trabalho.

Ainda discorrendo sobre o conceito de flexibilidade, Martin (1997) afirma que a ela acontece de formas e em níveis diferentes e que pode ser opressiva, inclusiva ou participativa. De fato, a flexibilidade trazida com o teletrabalho pode nem sempre ser positiva. Se, por um lado, dentro de um parâmetro, o trabalhador pode decidir quando executar determinada atividade, por outro, ele pode precisar trabalhar bem mais que o planejado para produzir o resultado esperado pela organização. O Entrevistado 2 comenta que, pelo fato de estar trabalhando de casa, muitas vezes ultrapassa o horário normal de trabalho e associa essas horas excedentes de trabalho ao ganho de produtividade. Ao descrever sua rotina, ele apresenta que:

A produtividade aumentou porque, quando a gente ia para o trabalho, chegava lá às oito horas, às doze horas era o almoço e tínhamos duas horas vagas. Às dezoito horas, ninguém ficava mais na empresa. Com o *home office*, a gente não deixa o trabalho para outro dia. Às vezes dá dezoito ou dezenove horas, mas eu continuo trabalhando para não deixar nada para amanhã e meio que a produtividade aumentou por conta disso, né? (E2)

Apesar de falar em aumento de produtividade, percebe-se explicitamente que o aumento mencionado pelo Entrevistado 2 está relacionado à quantidade de horas dedicadas ao exercício profissional. O aumento da carga horária de trabalho no contexto remoto já é um fator presente em estudos anteriores à pandemia da Covid-19 (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) e

parece continuar sendo uma tendência, pois também aparece em estudos recentes como Durães, Bridi e Dutra (2021) e Caldas, Silva e Santos (2022).

O aumento da carga horária de trabalho também foi percebido por outros entrevistados. Assim como o Entrevistado 2, o Entrevistado 5 comenta que costumava passar o horário previsto para o fim do expediente. Porém, os dois mencionaram fazer isso por iniciativa própria em razão do sentimento do medo. Em ambos os discursos, percebe-se que o teletrabalho imposto com o avanço da pandemia acentuou o medo relacionado à permanência no emprego, assim como encontrado nos estudos de Felipe *et al.* (2021) e Sifuentes *et al.* (2021).

Foi mais por mim mesmo. Por estar de casa, eu comecei a me cobrar mais. Eles não estão me vendo, vão pensar que não estou trabalhando porque estou em casa, aí eu estico um pouquinho mais minha carga horária. Eu trabalhei muito mais do que quando eu estava lá e eles me vendo. (E2)

Então, muitas vezes eu fui acionado depois do horário. E eu ficava com medo daquele negócio de, assim... Eu estou em casa, eu preciso estar disponível para a empresa. É, eu tinha um medo porque a gente nunca não sabia o quê que essa pandemia [ia] trazer, a questão de desemprego, mas isso foi no começo. Aí logo em seguida é que as coisas foram se ajustando. (E5)

Alguns entrevistados também relataram sobrecarga de trabalho relacionada às cobranças da organização. O Entrevistado 8 ressalta: “eu acho que eu tenho trabalhado muito mais do que, de fato, eu trabalharia se eu estivesse no escritório. Então, parece que pelo fato de você estar *home office*, você está sempre no escritório, não é?”. De forma semelhante, o Entrevistado 9 discorre que, apesar de ter flexibilidade em seus horários, nas semanas precedentes à entrevista (isto é, em novembro de 2022), ele estava trabalhando bem mais que o de costume: “a gente está trabalhando, acho que está dando umas cinquenta horas semanais, em média, porque a gente está em fase de implantação, porque, como trabalho com tecnologia [...]” (E9). Tanto nos estudos de Borges (2022), realizado com mulheres, e de Santana *et al.* (2022), realizado com homens, a sobrecarga de trabalho é apontada como uma das consequências da adesão compulsória ao teletrabalho durante a pandemia.

Com exceção do Entrevistado 1, que trabalha em um órgão público, todos os entrevistados relataram trabalhar mais que as 40 horas semanais previstas em contrato. Ao serem questionados sobre a carga horária de trabalho semanal, a Entrevistada 3, por exemplo, respondeu que “quarenta horas semanais, mas dá uma extrapoladinha um pouco” (E3). Nessa mesma perspectiva, a Entrevistada 6 comenta que “neste momento de pandemia, em teoria, em torno de 44 horas semanais, mas isso é ficção. Sempre passa” (E6).

Para além do aumento do volume de horas trabalhadas, assim como se evidencia nos resultados encontrados por Barros e Silva (2010) e por Curran (2021) já no contexto pandêmico, alguns entrevistados também relataram ganho de produtividade relacionado ao aumento do foco e/ou concentração nas suas atividades a partir do momento em que se adaptaram a trabalhar de casa. As Entrevistada 3 e 6, ambas mulheres e com filhos em idade escolar, partilham que:

Eu produzo mais. Sem sombra de dúvida! Eu não tenho interrupções. Por mais que eu tenha uma filha dentro de casa hoje, ela respeita o nosso local de trabalho, as interrupções dela não são nem parecidas quando a gente está no escritório, sabe? Eu fiz um ambiente organizado para se trabalhar, vamos dizer assim, que o ambiente agora de trabalho [no escritório] em si. Ele [o escritório] é estranho, ele não, não fecha mais. Eu tenho essa percepção. A gente está acostumado a ter o local de trabalho muito organizado e muito limpo sonoramente, eu diria. (E3)

Eu me senti mais produtiva em casa do que lá, mesmo tendo meu filho pequeno junto. Eu consigo focar mais do que no trabalho. Eu já tive que ir lá presencialmente depois que voltou ao "normal", né? Eu fui acho que duas ou três vezes e não rende nada lá. Não se compara ao que eu consigo entregar aqui [em casa]. (E6)

A flexibilidade trazida com o teletrabalho auxiliou na execução de atividades de outros papéis, mas é preciso observar que ela também trouxe implicações no cronograma da execução das tarefas laborais. A Entrevistada 12 e o Entrevistado 9 comentam que organizam suas atividades do trabalho por nível de concentração demandada. Eles preferem direcionar atividades que demandam maior concentração quando estão sozinhos em casa ou, no caso do Entrevistado 9, quando o filho está dormindo.

No período da tarde é onde eu me dedico mais. É tipo 100% ao trabalho, é onde o meu foco fica maior. Pela manhã, eu tento fazer coisas mais tranquilas ou reuniões e tento direcionar o trabalho pesado em que preciso de concentração para o período da tarde, que é o período que eu fico sozinha. (E12)

Eu começo a trabalhar. Aí ele [o filho] fica com a minha esposa. Nesse período, eu procuro fazer atividades que não exigem tanta concentração. Separo as atividades no dia anterior que não vão exigir tanta concentração. Aí quando é por volta das dez ou onze horas da manhã, ele vai tirar soneca dele, aí sim, aí eu pego aquelas atividades que exigem mais foco. (E9)

A rotina de cuidados com a casa e os filhos também aparece como geradora de alterações na rotina laboral. Todos os entrevistados afirmaram que é comum, no seu dia a dia, precisarem interromper uma atividade laboral para atender demandas dos outros domínios. O processo de

retomada, isto é, voltar de onde parou na execução de determinada ação, costuma ser um processo tranquilo para a maioria dos entrevistados. O Entrevistado 7, inclusive, compartilhou uma estratégia usada para não se perder durante este processo:

Existem demandas que, quando eu estou fazendo alguma coisa e preciso concluir o raciocínio, algumas tarefas mais complexas, que exigem atenção, e quando corta aquilo a retomada é um pouco mais difícil. Eu preciso escrever em um caderno para dizer “eu parei nisso”, “pensando nisso”, “terminei de fazer isso”. Então, eu preciso deixar essa organização porque, quando eu voltar, eu vou lembrar o clima que eu estava. (E7)

Os estudos de Freitas (2008), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Bernardo, Maia e Bridi (2020) e Borges (2021) mencionam a ocorrência de interrupções das atividades profissionais por alguma demanda familiar como um dos pontos negativos do trabalho no contexto remoto. Contudo, para a maioria dos entrevistados, essa característica não repercutiu de modo desfavorável, do ponto de vista da associação com sentimentos negativos. Porém, é preciso ressaltar que a interrupção de atividades e a fragmentação de tarefas podem trazer impactos negativos ao desempenho e à quantidade de tempo dedicado para a sua execução.

Quando se trata de impactos em outros domínios da vida, percebe-se uma diversidade de experiências positivas e negativas. O Entrevistado 7 resalta que “eu consigo ter mais tempo para fazer o que eu preciso, como um exercício ou ficar um tempo a mais com a família e cuidar dos filhos, inclusive ajudar nas tarefas de casa” (E7). De forma semelhante, a Entrevistada 4 compartilha que trabalhar de casa também contribuiu no exercício da maternidade: “eu estou ali em casa, eu estou vendo o que é que acontece, né? Eu não tenho aquela preocupação de tipo de estar fora de casa e, tipo, o que é que está acontecendo com meu filho com a pessoa que eu deixei?” (E4). Ainda nessa perspectiva, o Entrevistado 5 menciona que usa o tempo que conseguiu economizar trabalhando de casa para fazer atividades com sua filha:

Eu chegava em casa muito tarde, oito horas da noite, porque eu tinha que passar a pegar minha filha na casa de alguém. Então, isso mudou. Hoje eu consigo, por exemplo, parar no meu horário, e aí eu consigo fazer uma caminhada com a minha filha. É, a gente gosta de caminhar ou frequentar a academia do prédio. (E5)

A Entrevistada 3 reconhece que, apesar de muitas vezes precisar trabalhar bem mais do que no período em que frequentava o escritório, a flexibilidade trazida com o teletrabalho a permitiu implementar novos hábitos de autocuidado: “ainda com todo esse tumulto, a gente ainda organiza uma atividade física e coloca os cuidados com a saúde em primeiro lugar” (E3).

Tais relatos ressaltam aspectos positivos do teletrabalho associados à execução de outros papéis e reforçam a ideia de Empson (2021) de que os benefícios associados a esta modalidade de trabalho são fáceis de quantificar no curto prazo.

Contudo, é preciso ressaltar que nem todos os entrevistados tiveram experiências positivas ao migrar para o teletrabalho. O Entrevistado 9, por exemplo, menciona ganho de peso diante da rotina sedentária, sobretudo durante o período mais rígido de isolamento social. Ele esclarece que “era só sentado na frente do computador, aí fazer a refeição sentado aí, não andava nem dentro da casa. Enfim, tivemos esse tipo de problema de saúde”. Já a Entrevistada 13 declara que não conseguiu encaixar a rotina de exercícios em sua nova jornada:

Ganhei alguns quilos trabalhando em casa. Eu tinha uma rotina puxada. Eu treinava na hora do almoço. É lógico que o corpo sente mentalmente e fisicamente. Tive que parar a academia. Então, você está em casa comendo, não se desloca, você vai engordar. Não tem jeito. (E13)

Com experiência semelhante à da Entrevistada 13, a Entrevistada 6 expõe que deixou de frequentar academia e que, por trabalhar de casa, dispensou os momentos de caminhada que fazia até o escritório.

Eu descia no metrô e andava um quilômetro e meio até lá [o escritório]. Como eu trabalho com TI, eu fico sentada o dia inteiro na cadeira. Lá eu ia para academia, que tinha do lado. Era difícil ter que conectar em casa, né? Daí eu acabava tendo tempo para fazer outras coisas, aí já trabalhando aqui não dá. Raramente ando [a pé]. (E6)

Os relatos de ambas as entrevistadas corroboram a conclusão de Çoban (2021) de que as mulheres que, de algum modo, conseguiram economizar tempo com o teletrabalho usam esse tempo não para objetivos pessoais ou profissionais, mas para outros fins, tais como os cuidados com os filhos ou as ocupações domésticas.

O fato de estar em casa durante grande parte do dia ampliou o tempo e intensificou a convivência familiar. Essa intensificação, em alguns momentos, também apareceu como gerador de conflito. O que é levantado como um ponto positivo do teletrabalho antes da pandemia da Covid-19 em diversos estudos, conforme indica o levantamento de Filardi, Castro e Zanini (2020), no contexto em questão, toma uma conotação diferente. Ao discorrer sobre a relação com a família durante o período de confinamento, a Entrevistada 13 e o Entrevistado 8 compartilham que:

Essa questão de você estar sempre junto, é lógico que nem tudo são flores, não é? Existem as divergências de opinião, de jeitos de ser, de querer fazer uma coisa ou outra. Então existiram momentos críticos sim! Eu estava muito acostumada a estar fora, né, num ritmo aceleradíssimo. Então, nesse processo de adaptação, muitas coisas eu tive que buscar um equilíbrio. (E13)

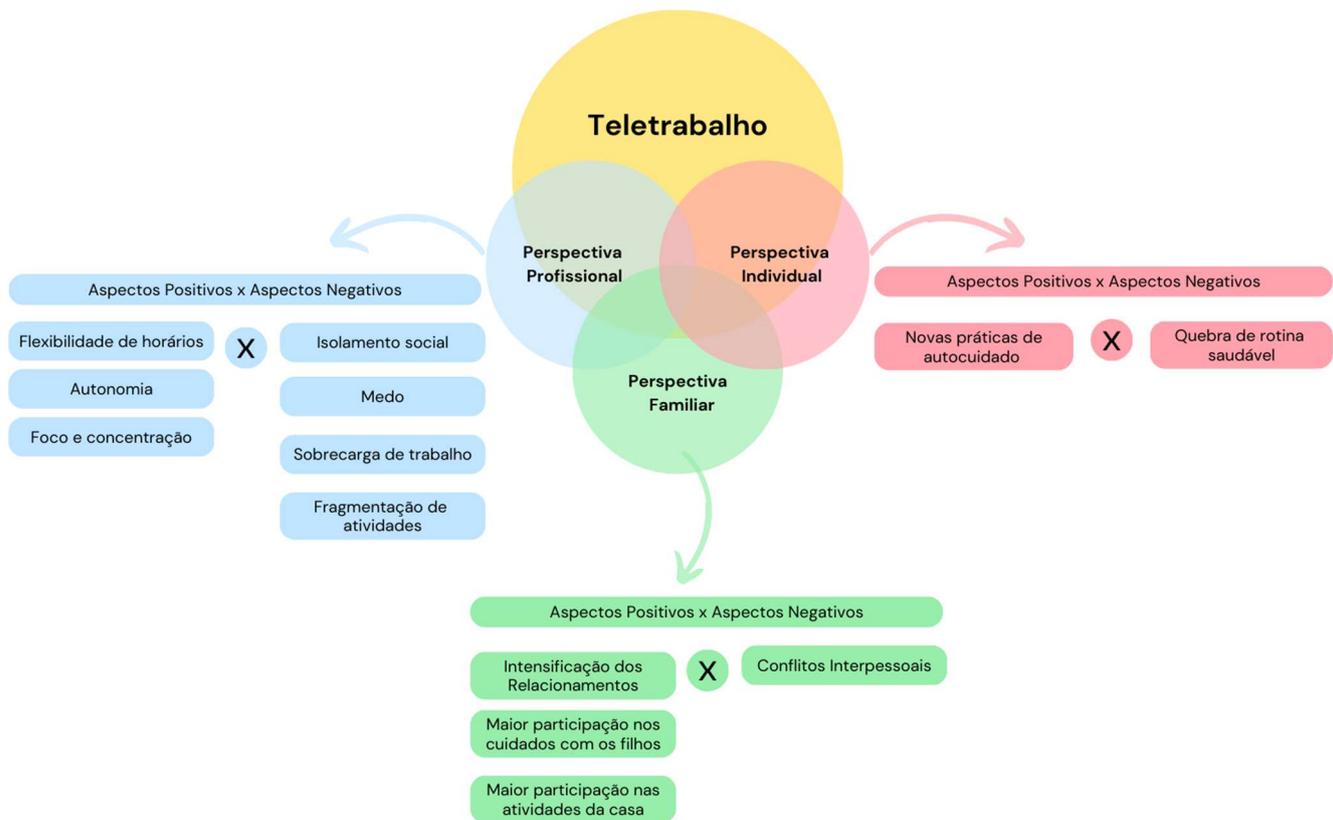
Isso até era uma questão de de discussão em casa. Eu mal conseguia almoçar de tanta demanda. Então, parecia que eu não queria contribuir, mas na verdade não era isso. Estou em casa, mas eu não consigo levantar da cadeira que a pessoa está me chamando toda hora. Então, eu não conseguia colaborar muito, apesar de estar em casa. (E8)

Nos dois casos, percebe-se a existência de conflitos relacionados à intensificação da convivência familiar. Enquanto a Entrevistada 9 atribui a origem dos desentendimentos à divergência de opiniões, o Entrevistado 8 o atribui à tensão sobre as constantes cobranças e à dificuldade em colaborar na execução das tarefas domésticas em casa. Ambos os relatos reforçam os resultados encontrados por Ribeiro e Antunes (2021) sobre os episódios de conflitos pessoais e relacionais em decorrência da adoção do teletrabalho no contexto da Covid-19.

Os resultados deste estudo sugerem que, quando se trata de impactos da adoção do teletrabalho no contexto pandêmico, é possível perceber uma diversidade de experiências positivas e negativas na vida dos entrevistados. Características como idade, gênero e configuração familiar podem mudar a forma como os indivíduos experienciam este fenômeno, sobretudo quando se trata de impactos do contexto profissional na família, saúde e bem-estar (GRAGNANO; SIMBULA; MIGLIORETTI, 2020).

A Figura 3 representa, de forma resumida, os impactos descritos nesta seção.

Figura 3 - Impactos do teletrabalho nas dimensões da vida



Fonte: Elaboração própria.

A síntese dos impactos revelados neste estudo e indicados na Figura 3 reforça a ideia de Empson (2021) de que os impactos do teletrabalho no longo prazo podem ser significativos. Contudo, eles são mais difíceis de quantificar, sobretudo do ponto de vista do trabalhador. É importante ressaltar que impactos como a flexibilidade nos horários, a sobrecarga de trabalho e a fragmentação de atividades geram consequências na perspectiva familiar e na maneira como os indivíduos a enxergam.

A próxima seção abordará como os entrevistados perceberam a relação do trabalho com os demais domínios da vida.

4.4 As experiências nas relações entre trabalho e demais espaços da vida no teletrabalho

A chegada do exercício profissional para o contexto, até então, exclusivo da família trouxe alterações importantes relacionadas à maneira como esses indivíduos administram o tempo, os espaços e às estratégias usadas para diferenciar o que é e o que não é trabalho. O

início deste processo foi marcado por dúvidas e incertezas relacionadas não só ao contexto pandêmico e disruptivo, como também à execução e ao sentido do próprio trabalho. A Entrevistada 3 relata muito bem essa dificuldade:

Foi um período, eu diria, muito desafiador! A gente ter que lidar com tudo isso, né? Eu acho que eu estava numa sobrecarga muito intensa, porque, além da questão maternidade, a questão pandemia, a questão da gente sem saber o que ia acontecer... No meu trabalho estava essa exigência, vamos dizer assim, surreal. (E3)

Além das dificuldades próprias do contexto, surgiram questões também relacionadas ao exercício e à conciliação de papéis. Todos os entrevistados relataram que, em algum momento desde que começaram a trabalhar de casa, vivenciaram algum tipo de conflito relacionado ao exercício profissional e aos demais papéis. Contudo, com o passar do tempo, foram criando estratégias para melhor lidar com esse fenômeno. O Entrevistado 1 relata essa dificuldade inicial em desenvolver parâmetros para separar seus papéis:

Um ponto negativo que eu consigo ver a partir da minha experiência foi essa confusão de não se reparar mais o que são demandas da família e demandas de trabalho. Porque, quando tudo começou, tudo se misturou, né? Ficou muito bagunçado. A gente demorou a colocar regras [...]. Então, até você criar essa maturidade, levou-se um tempo, e essa bagunça, de certa forma, trouxe esse prejuízo de você não saber mais o que é a demanda de casa e o que é a demanda do trabalho. (E1)

O conflito nas relações entre trabalho e família pode ter sua origem relacionada à falta de tempo de dedicação, bem como à tensão ou ao comportamento que emerge quando o desenvolvimento de um papel torna difícil exercer as responsabilidades de outro domínio (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Nesse sentido, a ausência de fronteiras, sobretudo físicas, pode ter potencializado a geração de conflito, especialmente no processo de adaptação. A partir da fala do Entrevistado 1, ao afirmar que "você não saber mais o que é a demanda de casa e o que é a demanda do trabalho" (E1), compreende-se que, além das atividades propriamente ditas, o tempo de dedicação, os sentimentos e os comportamentos associados a elas também estavam confusos, uma vez que a fronteira física entre as duas dimensões não existia mais.

Não são apenas as demandas do trabalho que tomaram o tempo do convívio familiar. Assim como nos resultados encontrados por Santos, Almeida e Menegazzi (2022) sobre os impactos do *home office* no âmbito do conflito trabalho-família, as demandas familiares também interferiram no trabalho dos entrevistados. A Entrevistada 11 conta que precisou se

desdobrar para desempenhar seus papéis de profissional, dona de casa e mãe. Em seu relato, é possível perceber a característica bidirecional do conflito nas relações trabalho-família, isto é, a incompatibilidade entre esses papéis, que pode ter origem em qualquer um dos domínios e ir em direção ao outro (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Acontecia de eu estar aqui no trabalho, produzindo alguma coisa, entregando e ter que parar dez minutinhos porque a minha filha estava chorando muito. Eu precisava dar de mamar. Ou, de repente, você está no horário de almoço, mas você está em casa, o seu computador também, e aí você está recebendo mensagem de alguma coisa urgente no trabalho. Então, você para o almoço ali e corre para resolver aquilo. (E11)

Ainda sobre o processo de adaptação, em um dos relatos mais críticos, o Entrevistado 8 discorre que trabalhar de casa comprometeu a vivência de todos os outros domínios. Para ele, o processo de adequação ao trabalho remoto foi marcado pelo conflito. O excesso de tempo dedicado ao trabalho comprometeu o exercício do papel de dono de casa, gerando embates no seio familiar:

Eu não conseguia fazer nada, apesar de estar *home office*. Isso até era uma questão de discussão em casa. “Você não está em casa?” Estou, mas eu não consigo tirar o fone de ouvido para ir no banheiro, imagina para poder lavar uma louça. (E8)

Apesar de todos os entrevistados mencionarem a vivência de algum tipo de conflito relacionado ao exercício das responsabilidades familiares e profissionais, não é possível afirmar que o teletrabalho intensificou a vivência desse fenômeno. Assim como nos resultados encontrados por Borges (2022), o aumento de conflitos trabalho-família não foi atribuído ao teletrabalho. Cabe ressaltar ainda que, como veremos no decorrer desta seção, a existência de conflito entre esses domínios não significa que eles não possam se apoiar mutuamente (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Tal como a compreensão de conflito, a perspectiva de fronteiras, isto é, a separação do domínio profissional do domínio familiar, segue presente na grande maioria dos relatos. Essa perspectiva acredita que, embora o trabalho e a família sejam sistemas diferentes, eles estão interligados por uma conexão humana (CLARK, 2000). Todos os entrevistados relataram que tentaram separar o domínio profissional dos demais domínios, sobretudo durante o período de ajuste ao trabalho remoto. Corroborando os resultados de Dolot (2020), gerados a partir de uma revisão da literatura que discute elementos vivenciados no trabalho remoto no contexto pandêmico, a dificuldade em diferenciar papéis é uma realidade de alguns entrevistados.

Semelhante ao Entrevistado 1, que relata dificuldade em fazer essa distinção, a Entrevistada 4 compartilha que alguns sentimentos negativos transitam entre esses domínios justamente pela dificuldade em segregá-los:

Em alguns momentos, meio que bate um estresse. Tanto afeta do lado de casa como no ambiente de trabalho. É uma coisa que acho que acontece com todo mundo, né? É porque existe muito isso de você tentar separar as coisas familiares e tal do trabalho, não é? Mas nem sempre dá. (E4)

A partir da fala da Entrevistada 4, percebe-se que a dificuldade em separar papéis não está apenas relacionada ao tempo ou ao espaço, mas também às emoções. Tal relato também reforça o argumento de Mattei e Heinen (2020), ao afirmarem que a ausência de fronteiras bem definidas entre as funções torna mais difícil o exercício de quem responde pelas demandas familiares. Nesse contexto, a partir do relato da Entrevistada 4, percebe-se que as fronteiras psicológicas — associadas aos padrões de comportamentos, pensamentos ou emoções relacionadas à execução de um dos papéis — pareceram ruir com a chegada do trabalho ao espaço familiar.

O discurso da separação ou da tentativa de separação de domínios na forma de delimitação de fronteiras segue arraigado na fala de todos os entrevistados. No entanto, sugere-se que, para alguns entrevistados, as fronteiras entre o trabalho e os demais espaços da vida são mais permeáveis, isto é, elementos de um domínio adentram com frequência nos outros. Quando discorria sobre a separação do trabalho dos demais papéis da vida, o Entrevistado 2 deixa muito clara esta permeabilidade. Apesar de ter um espaço da casa exclusivo para o trabalho, ele comenta que faz pequenas pausas durante o dia para dar atenção ao filho:

É como te falei, às vezes, ele [o filho pequeno] vem para cá porque ele fica com saudade, aí quer brincar tudo. Eu fico [com ele] brincando com carrinho. Às vezes, eu paro um pouco, como se fosse o horário do café [faz pequena pausa e segue falando], mas pensando sobre isso agora, fiquei com sentimento que é tudo junto... que é meio difícil de separar. (E2)

De forma semelhante, o Entrevistado 9 menciona que, mesmo separando espaço e tempo próprios para o trabalho, durante parte do dia, ele precisa se dividir entre as atividades profissionais e os cuidados com o filho. Em determinado momento, ele confessa: “eu tenho observado que, depois desses dois anos de *home office*, estou conseguindo cada vez mais definir fronteiras. Embora esteja em casa, trabalho é nessa hora aqui e nesse ambiente aqui” (E9).

Entretanto, posteriormente ele reconhece que, mesmo com estratégias bem definidas, o exercício da paternidade adentra o espaço ora destinado à prática profissional:

Geralmente à tarde é muito corrido porque, às vezes, às vezes ele precisa de atenção. Às vezes, eu preciso trocar ele. Às vezes, [ele] só quer um colo, mas às vezes eu estou naquela atividade que precisa de foco. Às vezes, eu sou obrigado a interromper a atividade. Às vezes, eu não posso dar atenção a ele. (E9)

Não são só o tempo e os espaços dedicados ao exercício dos papéis que se tornaram embaralhados. A permeabilidade entre os domínios também está ligada a aspectos emocionais. A Entrevistada 13 narra que, em seu contexto, além de muitas vezes precisar organizar seu tempo entre as demandas pessoais e laborais, a permeabilidade das fronteiras entre o trabalho e os seus demais papéis acabaram trazendo impactos para toda a família:

[O teletrabalho] traz questões que você antes não tinha que lidar e agora você é obrigado a lidar. Antes, eu saía do escritório, eu entrava no carro, pegava aquele congestionamento, aquele estresse, tudo. Quando eu chegava na minha garagem, eu falava [para mim mesma]: “você chegou em casa. Tenta deixar um pouco daquilo para lá, não é? Para não trazer aquela carga aqui para dentro agora”. Agora, a carga está aqui, e todo mundo acaba de um jeito ou de outro compartilhando.

Enquanto alguns entrevistados narram eventos que sugerem a permeabilidade de fronteiras, outros, porém, reconhecem a integração de alguns domínios. Esta abordagem está associada à visão de satisfação e de julgamento pessoal positivo na forma com que os indivíduos simultaneamente executam seus papéis e distribuem recursos entre o trabalho e as suas responsabilidades familiares (LIU *et al.*, 2019). Ao discorrer sobre os papéis de dono de casa, esposo, profissional e pai, o Entrevistado 8 confessa que não consegue definir limites para todos os seus papéis, mesmo tendo criado um espaço próprio para o trabalho. Ele afirma que “[...] a única coisa que consigo separar é a questão de ser pai. O resto está tudo muito conectado” (E8).

De forma semelhante, a Entrevistada 6 declara que, passado o período de adaptação, também consegue integrar o trabalho com os demais domínios da vida. Ao discorrer sobre as estratégias usadas no processo de conciliação, ela expõe que trabalhar de casa também é uma oportunidade de estar mais próxima do filho. Ao citar um exemplo em que precisou sair de casa para tratar uma demanda pessoal, ela diz que se sente feliz em finalmente conseguir integrar os papéis de mãe e profissional:

Às vezes, eu acabo tendo que trabalhar até mais tarde, mas eu consigo dar janta para ele. Eu consigo estar junto com ele, sabe? Poder fazer alguma coisa por ele. Hoje mesmo, eu tinha uma festa na escola e eu precisava comprar uma fantasia para ele. Então, ontem eu consegui ter esse tempo de ir na hora do almoço, eu vou rapidinho ali na loja sem maiores problemas. Eu fico feliz por isso, por conseguir fazer isso, integrar os dois [papéis]. (E6)

A percepção de integração surge na fala de outro entrevistado, ao também discorrer sobre sua rotina. Ele consegue administrar melhor as demandas profissionais e da família dividindo o dia em pequenos intervalos para dedicação a cada papel. Vale lembrar que o Entrevistado 7 possui dois filhos, um deles ainda não frequenta a escola, e a sua esposa trabalha em regime presencial. Durante o dia, ele se divide entre as atividades do trabalho e os cuidados com seu filho de 3 anos de idade:

Eu não tenho quatro horas tradicionais de trabalho. Antes eram quatro horas [de trabalho], almoço, mais quatro horas. Não, eu não tenho isso. Eu tenho meio que duas horas, depois quinze minutos vejo outra coisa da família, mais uma hora [de trabalho], depois quinze minutos para algo da família, mais uma hora de [trabalho] e assim vai. Então, existe uma organização, só que de forma mais fragmentada [...]. É tanto que eu consigo atender a demanda do trabalho quanto eu consigo ter a parte da família e, ainda, a esposa também consegue se dedicar sem preocupação em casa com a parte profissional dela, já que é presencial. (E7)

Embora não tenhamos estudos que abordem a perspectiva de integração no contexto pandêmico, o relato dos entrevistados 6, 7 e 8 são um indício de que esta é uma visão que precisa ser considerada. A adoção do teletrabalho, mesmo que compulsória, deu aos funcionários flexibilidade, autonomia e controle em suas atividades, condições necessárias a essa disposição (BAILYN; HARRINGTON, 2004).

Com o passar do tempo, os entrevistados relataram que foram encontrando maneiras de lidar com a rotina do teletrabalho. Semelhantemente aos resultados encontrados por Leite e Lemos (2020), apesar das dificuldades, todos os trabalhadores entrevistados conseguiram se adaptar bem ao teletrabalho. Retomando os relatos discutidos na seção 4.2, alguns respondentes mencionaram adaptar ou separar cômodos da casa para a criação de um espaço próprio para o trabalho. Outros, além de alterações físicas, também mencionaram alterações na rotina familiar com o intuito de acomodar o trabalho ao espaço doméstico. Outros, ainda, apenas afirmaram que aprenderam a lidar melhor com a prática do teletrabalho.

Nessa perspectiva, a Entrevistada 11 assegura que aprendeu a lidar melhor com suas demandas, sejam elas do trabalho ou não. Para ela, a inteligência emocional a ajudou a discernir melhor o tempo dedicado ao trabalho e às outras demandas da vida. Ela declara que “depois eu

fui criar um pouco até de inteligência emocional mesmo, de saber dividir o horário que eu estou trabalhando e o horário que eu estou simplesmente na minha casa, né? Não sendo não necessariamente no computador” (E11).

A Entrevistada 13 compreende o período de adaptação ao teletrabalho como desafiador, marcado por adversidades e emoções até então desconhecidas. Segundo ela, passado esse período de adequação, foi possível chegar a um equilíbrio no contexto atual:

Foi um período bem conturbado, bem desafiador, onde tivemos que nos adaptar uma situação que a gente nunca imaginou que veríamos e lidar com emoções que a gente nem sabia que tinha. Mas, passado esse período, já de um tempo médio, eu acredito que hoje nós conseguimos achar um equilíbrio. (E13)

Outro entrevistado também acredita que conseguiu encontrar o equilíbrio entre seus papéis. O Entrevistado 5 comenta que a separação de um lugar reservado para suas atividades profissionais, a economia de tempo e o desgaste evitado com o deslocamento até o escritório foram fundamentais nesse processo. Nesse sentido, percebem-se resultados semelhantes aos encontrados por Mello e Tomei (2021), que constataram indivíduos vivenciando várias faces das relações entre trabalho e família, dentre elas, a perspectiva de equilíbrio.

Na minha vida trabalhando em *home office*, está tudo muito equilibrado. Eu acho que, se eu ficasse de um lado para o outro [se referindo ao deslocamento ao escritório da empresa], isso talvez geraria um desgaste aí para mim, né? Mas, como está bem equilibrado, eu não tenho problemas, é como se eu tivesse no escritório. Aqui em casa, eu estou muito focado no meu cantinho, trabalhando concentrado, só que com a comodidade de estar na minha casa. (E5)

Assim como a percepção de fronteiras, a perspectiva de enriquecimento também é unanimidade entre os entrevistados, isto é, quando as experiências de um papel melhoram a qualidade de vida no exercício de outro domínio (GREENHAUS; POWELL, 2006). Todos reconhecem que trabalhar de casa trouxe impactos positivos na prática dos outros domínios. Assim como no levantamento proposto por Filardi, Castro e Zanini (2020), a economia de tempo por não precisar fazer deslocamento até o escritório e a redução de custos, seja com alimentação fora de casa, seja com transporte, foram as contribuições mais citadas. Nesse sentido, houve diferentes usos e diferentes percepções no que diz respeito à destinação desses recursos recém-disponíveis.

O Entrevistado 1 partilha que, além de proporcionar mais tempo junto à família, o contexto pandêmico, durante o qual precisou trabalhar de casa, foi também uma oportunidade de se desenvolver enquanto ser humano. Em suas palavras:

Esse isolamento da pandemia trouxe uma evolução pessoal pra caramba. Momentos que, às vezes, são tão simples, é uma coisa que é tão corriqueira, mas de um valor tão grande. Quando você se coloca num contexto de isolamento, né? Só de você ver uma pessoa que você gosta, só de poder abraçar, de poder estar perto. Você, queira ou não, você precisou evoluir como ser humano. (E1)

Todos os entrevistados mencionaram que, a partir do momento em que começaram a trabalhar de casa, também conseguiram estar mais presentes na rotina de cuidados e de educação dos filhos. A Entrevistada 3, mãe de uma menina de 3 anos, discorre que “hoje, eu entendi o que é um momento de minha vida. Então, principalmente sendo mãe, eu consigo acompanhar um pouco mais de perto, né?” (E3). Os entrevistados também relataram ganhos no exercício da paternidade. O Entrevistado 9 confessa que:

Eu estou acompanhando bem de perto o desenvolvimento do meu filho. Então, é uma coisa que contribui bastante nesse ponto de estar perto dele, de estar acompanhando ele, de chegar, ver se está tudo bem com ele toda hora, né? Até nas horas em que ele quer colo e eu não posso, mas pelo menos eu estou vendo ele, eu estou com ele aqui do lado. (E9)

De forma semelhante, a Entrevistada 12, mãe de uma menina, vive algo parecido. Não apenas participar da rotina de cuidados e de acompanhamento escolar, mas poder trabalhar de casa também permitiu o estreitamento de laços entre mãe e filha.

Acho que o que mais me enriqueceu é que eu aprendi realmente a ser mãe, sabe? [...] Minha filha tem onze anos hoje, na época da pandemia, ela tinha oito e, nesses oito anos, a gente não tinha um convívio. Ela ficava o dia inteiro na escola. Eu ficava o dia inteiro trabalhando, a gente se via noite e finais de semana. O que é um final de semana para uma pessoa que trabalha o dia inteiro, fora a semana inteira? Passa em um minuto e é muito corrido, né? E aí, quando veio a pandemia, que nós tivemos que ficar na mesma casa o tempo inteiro, foi uma descoberta muito grande, assim, foi muito bom para o nosso relacionamento. (E12)

Mais tempo para o convívio familiar e mais conforto para o desempenho das atividades profissionais também são outros aspectos que surgem na fala de alguns entrevistados. A Entrevistada 6 comenta que a possibilidade de usar roupas mais confortáveis, a ausência de

interrupções de colegas de trabalho e o espaço criado em casa para o desenvolvimento do trabalho a permitem ter mais foco nas atividades profissionais. Segundo ela:

Poder estar perto da minha família, poder ficar mais à vontade em casa, poder trabalhar descalço agora que está calor. Não ter que ter aquela roupa social, comer em casa. [Aqui] tem muito mais conforto. E, assim, eu foco melhor em casa do que no escritório. Eu trabalhava numa sala gigante, com quase cem pessoas. Era aquela barulheira, a cada cinco minutos, um vinha na sua mesa, e telefone tocando, a gente falando, aquele auê. E aqui eu fico tranquila e consigo focar. (E6)

Como visto, a chegada do trabalho ao espaço doméstico trouxe uma série de desafios aos entrevistados. Assim como encontrado por Mello e Tomei (2021), os processos de adaptação foram diferentes, mas é unânime o posicionamento de que trabalhar de casa trouxe uma série de benefícios que, na modalidade presencial, não eram possíveis.

Para uma entrevistada, no entanto, o teletrabalho trouxe também uma mudança de paradigma no que diz respeito à percepção das relações do trabalho e das demais esferas da vida. A Entrevista 3 conta que, durante o período de isolamento social, chegou a ser diagnosticada com a síndrome de *burnout*. A partir desta experiência vivida na pandemia, ela assegura que inverteu as prioridades na vida. A experiência na execução dos papéis de mãe de recém-nascida, gerente de operações, esposa e dona de casa a fizeram perceber que a valorização da saúde e do bem-estar deve ser posta em primeiro lugar. Em uma de suas falas, ela confessa que:

A gente, ainda com todo esse tumulto, ainda organiza uma atividade física. É colocar os cuidados com a saúde em primeiro lugar. Então, eu acho que eu invertei um pouco as ordens das coisas. Eu acho que o trabalho sempre estava muito em primeiro lugar. Hoje, eu inverteo um pouco essa ordem, acho que a nossa saúde tem que estar em primeiro lugar. (E3)

Em outro momento, a Entrevistada 3 discorre sobre a maneira como organiza a distribuição das atividades em sua rotina. Ela partilha que faz um planejamento das atividades a serem desenvolvidas, sejam elas pessoais ou profissionais, e admite que pode não conseguir executar todas e já consegue lidar bem com isso. Porém, o que chama atenção é a forma como ela reconhece que esses papéis estão conectados, reforçando a ideia de continuidade entre os domínios pessoal e profissional:

Agora eu tento deixar de duas a três coisas [prontas] e ok que eu não consiga fazer tudo naquela semana, vamos dizer assim, porque antes eu tinha meta,

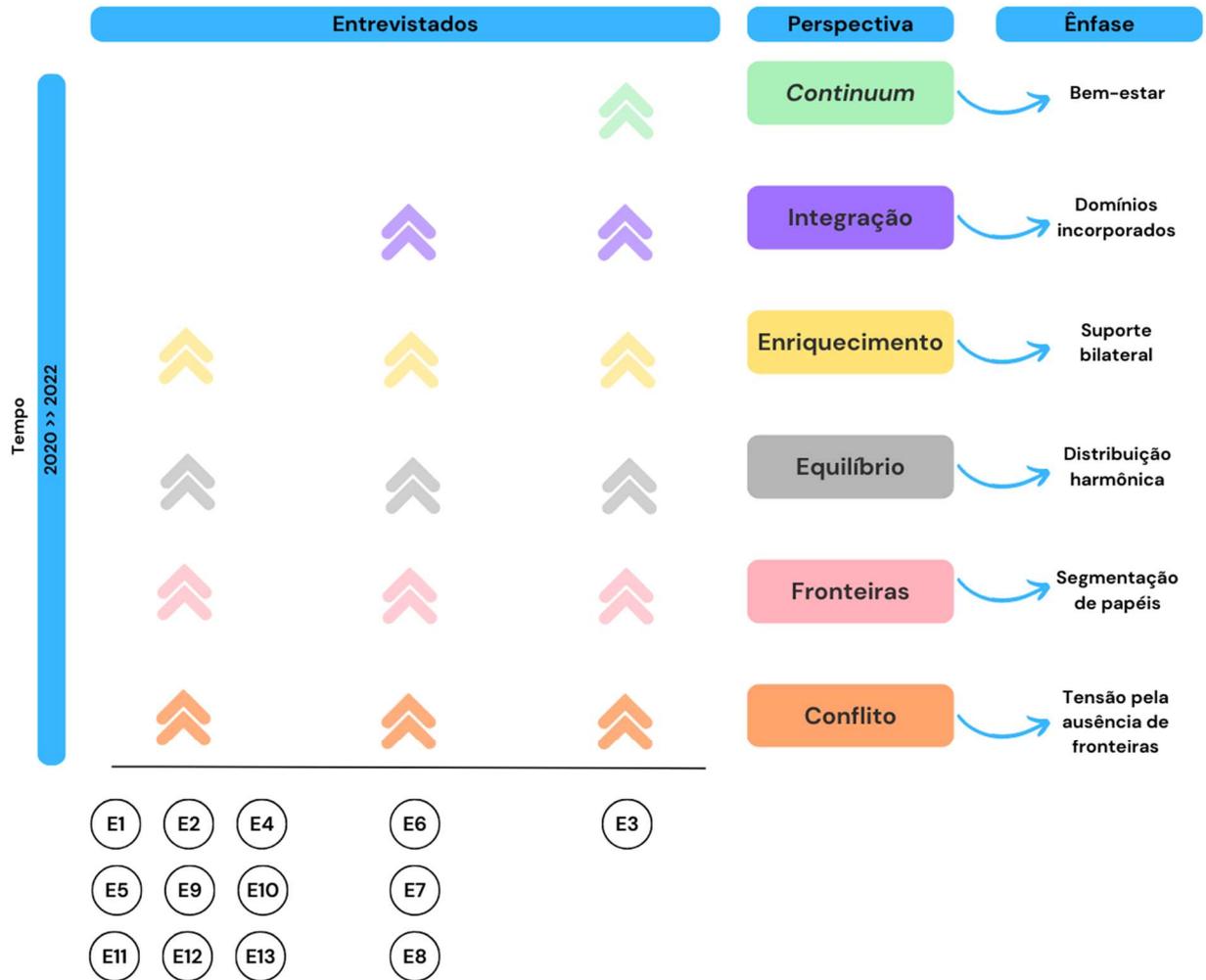
tipo de resolver o mundo inteiro naquela semana e aí eu ficava muito ruim, com tudo isso porque junta, né? É trabalho, é casa, é tudo, é uma coisa só. (E3)

Se são poucos os estudos que tratam da perspectiva de integração, menos ainda são os que abordam o trabalho e os demais domínios da vida sob a perspectiva de *continuum*. A ideia de *life-work continuum* surgiu a partir da pandemia e busca ver a vida a partir de um *continuum* holístico com foco no bem-estar das pessoas (BEUTELL; KUSCHEL; LEPELEY, 2021). Essa perspectiva pretende substituir as anteriores no que diz respeito a enxergar os múltiplos contextos e papéis desempenhados por um indivíduo. Para Beutell, Kuschel e Lepeley (2021), a vida deve ser enxergada como uma série contínua de eventos e escolhas que podem levar a realizações ou fracassos.

Talvez sejam insuficientes as falas da Entrevistada 3 para chegar à conclusão de que a ideia de *life-work continuum* seja uma perspectiva arraigada na maneira como ela visualiza a relação do trabalho com os demais espaços da vida. Contudo, duas características dessa abordagem estão nitidamente presentes em seus relatos: a ideia da busca do bem-estar relacionado à saúde frente a outras prioridades e a visão integrada de todos os seus papéis.

A Figura 4 mostra a evolução da perspectiva dos entrevistados sobre as relações do trabalho e os demais espaços da vida. Conforme discutido, a partir da vivência do teletrabalho no contexto pandêmico, essa compreensão mudou ao longo do período estudado.

Figura 4 – As concepções de trabalho e demais espaços da vida no teletrabalho



Fonte: Elaboração própria.

Em um primeiro momento, durante o período de adaptação ao teletrabalho, todos os entrevistados vivenciaram situações de conflito. Esta fase foi marcada pelo aumento no número de conflitos, dada a ausência de fronteiras entre o espaço de trabalho e o contexto familiar. Com o avançar do tempo, ainda cercados de incertezas, os profissionais começaram a desenvolver estratégias de segmentação para melhor lidar com o fenômeno em questão. Nesse sentido, é possível identificar a implementação de diversas medidas, tais como a separação de espaço adequado para o trabalho e a alteração de rotina da família.

A perspectiva de equilíbrio manifestada a partir da satisfação na administração das atividades e na execução dos papéis também está presente na fala dos profissionais. Todos mencionaram que, passado o período de adaptação, encontraram harmonia na forma como

desempenham suas funções. Não obstante, todos também mencionaram que a experiência do teletrabalho contribui para o melhor desempenho do outro papel.

Para os entrevistados 3, 6, 7 e 8, a experiência do teletrabalho a partir da pandemia possibilitou a integração do domínio profissional aos demais papéis. Para estes, o trabalho e os demais papéis estão interrelacionados no mesmo espectro e podem ser vividos sem desconexão. Com uma particularidade em relação aos demais, a Entrevistada 3 acrescenta a esta visão integrada a ideia de continuidade e de bem-estar, direcionando a compreensão de sua perspectiva a partir a ideia de *life-work continuum*, segundo a qual o trabalho e os demais espaços da vida são vistos de forma ininterrupta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de dissertação teve como objetivo geral analisar as experiências de profissionais de tecnologia acerca das implicações do teletrabalho na relação trabalho-família a partir do advento da pandemia da Covid-19. Para tanto, foram formulados três objetivos específicos: i) Identificar características do teletrabalho a partir do advento da pandemia enquanto fenômeno disruptivo na percepção de profissionais de tecnologia nessa modalidade; ii) caracterizar a experiência de profissionais de tecnologia que passaram a atuar no teletrabalho a partir do advento da pandemia em face as relações trabalho-família; e iii) compreender a concepção da relação trabalho-família a partir da vivência de profissionais que atuam no teletrabalho.

Dessa maneira, para atingir os objetivos propostos no estudo, recorreu-se ao arcabouço teórico sobre evento disruptivo, mundo VUCA, teletrabalho e diferentes concepções sobre as relações do trabalho e as demais esferas da vida, que subsidiaram os achados por meio de uma pesquisa empírica, de natureza qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e utilizada a análise compreensiva interpretativa dos dados para revelar os significados e as reflexões sobre a realidade vivenciada por profissionais da tecnologia desde o início da pandemia até novembro de 2022, fim do período de coleta de dados, momento em que todos os entrevistados mencionaram estarem adaptados ao teletrabalho.

Ao discorrerem sobre o processo de adaptação compulsória ao teletrabalho, foram evidenciadas diferentes características do mundo VUCA em relação ao fenômeno estudado. A volatilidade, ligada ao comprometimento da dimensão social do trabalho; a incerteza, caracterizada por estratégias de improviso para a adequação ao teletrabalho; a complexidade, relacionada à fragmentação dos papéis e à flexibilização dos espaços e do tempo; e a ambiguidade, associada a sentimentos despertados e diferentes impactos na interação familiar. Tais achados permitem concluir a natureza disruptiva do contexto estudado.

Discorrer sobre aspectos positivos da adoção do teletrabalho no contexto pandêmico é uma questão delicada, uma vez que a pandemia da Covid-19 é a maior crise humanitária da história recente. Porém, é preciso ressaltar que alguns aspectos positivos emergiram durante esse processo, tais como a maior participação na educação e no cuidado com os filhos, a flexibilidade de horários, a melhoria de produtividade e a economia de tempo. Nesse contexto, conclui-se que a contraposição de experiências positivas e negativas vivenciadas neste processo reforça a característica ambígua do fenômeno estudado.

A ausência de fronteiras físicas entre o trabalho e o ambiente familiar trouxe uma série de consequências para a vida dos entrevistados. Sob a perspectiva profissional, os impactos mencionados pelos entrevistados estão de acordo com o previsto na literatura, mesmo em estudos anteriores à pandemia. Nesse aspecto, chama atenção a quantidade de atributos encontrados na perspectiva profissional, se comparada às demais. Contudo, entende-se que, pelo fato de o domínio profissional ser marcado por ambientes e relações regulamentadas, formais, normativas e mensuráveis, os impactos do teletrabalho nesse domínio são naturalmente mais quantificáveis, se comparados às influências nas outras esferas da vida.

Diferentemente de outros estudos que abordam o teletrabalho a partir do contexto pandêmico, alterações significativas relacionadas à natureza das atividades ou dificuldades associadas ao uso de novas ferramentas para o exercício laboral não surgiram nesta pesquisa como impactos negativos. Conclui-se que esta prerrogativa pode ser justificada pela área de atuação dos sujeitos desta pesquisa, uma vez que, independentemente do conteúdo, é comum profissionais de tecnologia serem autodidatas (SOUZA, 2021).

No que diz respeito à perspectiva familiar, a maior participação no cuidado com os filhos e nas atividades de casa, a intensificação da convivência e, naturalmente, o aparecimento de conflito são impactos que também foram observados em estudos semelhantes. No entanto, questões relacionadas à sobrecarga na distribuição de afazeres domésticos, historicamente atribuídos às mulheres e constantemente presentes em estudos que abordam as relações entre o trabalho e os demais contextos da vida, não foram percebidas nesta pesquisa. Entende-se que tal fato pode ser justificado pelo perfil das entrevistadas, visto que todas as participantes deste estudo mencionaram ter apoio na execução das demandas familiares.

A implementação de práticas de autocuidado pode ser entendida como uma estratégia desenvolvida para melhor lidar com aspectos negativos da implementação do teletrabalho, tais como o medo, o isolamento social e até a sobrecarga de trabalho. Tal inferência reforça a compreensão de que, ao longo do tempo, os indivíduos foram criando estratégias e que, apesar de os resultados desta pesquisa os apresentarem de forma segmentada, os efeitos, assim como as perspectivas profissional, familiar e individual, estão interconectados.

Sob a perspectiva das relações do trabalho com os demais espaços da vida, compreende-se que a ausência de fronteiras físicas foi o principal motivo de conflito, somada às incertezas próprias do período de confinamento e à adaptação compulsória ao teletrabalho. Contudo, a própria experiência do conflito obrigou os profissionais a buscarem destreza para lidar com o novo contexto, alterando espaços, rotinas, e desenvolvendo estratégias.

Entende-se que as diferentes experiências e estratégias, no que diz respeito aos processos de adaptação à ausência e/ou à permeabilidade das fronteiras após a chegada do trabalho ao espaço doméstico, levaram os indivíduos a desconstruírem ideias e abandonarem padrões. Nessa perspectiva, conclui-se que, a partir das experiências vivenciadas durante a pandemia, novas visões acerca das relações do trabalho com os demais espaços da vida foram sendo construídas.

Apesar de o discurso de fronteiras seguir arraigado nas falas, os dados levantados sugerem que todos os indivíduos reconhecem que trabalhar de casa, de alguma forma, enriqueceu o desempenho de um e outro papel. Além disso, quando se trata da vivência de tais papéis, um grupo de indivíduos consegue viver tais domínios de forma integrada, com uma percepção de satisfação, sem uma distinção rígida sobre o que é e o que não é trabalho. Há indícios ainda de uma outra participante, que enxerga o trabalho e os demais aspectos da vida de forma integrada e contínua, guiada por uma perspectiva de bem-estar.

A falta de estudos que abordem as relações do trabalho com os demais domínios da vida de forma integrada ou a partir do *life-work continuum* para fins de subsídio teórico e comparação dos resultados com esta pesquisa configura-se como uma das limitações deste estudo. Embora a perspectiva de integração seja anterior à pandemia, pouco se fala sobre essa abordagem, sobretudo no contexto nacional.

No que diz respeito aos entrevistados, considerar apenas profissionais da área de tecnologia pode ter influenciado nos achados do estudo. Alguns aspectos que são características da área de tecnologia — tais como o autodidatismo dos profissionais, o aquecimento histórico do mercado de trabalho, a mobilidade da carreira e a possibilidade de trabalhar para empresas multinacionais cuja cultura organizacional é focada no bem-estar — dão à área de tecnologia condições necessárias ao desenvolvimento de abordagens como a de integração e *life-work continuum*. Tais condições podem não ser encontradas em outras áreas de atuação.

A forma de acesso aos entrevistados, a maioria por meio de indicações, também pode ter trazido homogeneidade ao perfil dos profissionais, configurando-se também como uma potencial limitação deste estudo. Ainda sobre a homogeneidade do perfil dos respondentes, com exceção de um entrevistado residente no exterior, a pesquisa foi realizada com profissionais residentes apenas nos estados de São Paulo, Paraíba e Pernambuco. Logo, é possível que a realidade de profissionais de outros estados também impactasse os resultados, visto que o Brasil é um país de dimensão continental e possui características culturais que diferem muito de acordo com cada região.

Novos estudos podem expandir o perfil dos entrevistados, buscando profissionais de outros estados ou de outras áreas para ampliar as reflexões, dependendo dos objetivos propostos. Pesquisas com abordagens quantitativas ou mistas podem se mostrar interessantes, sobretudo no que diz respeito à investigação de características relacionadas a perspectivas de integração e *life-work continuum*, ambas com baixo número de estudos empíricos. Aspectos relacionados a características pessoais ou a atributos da cultura organizacional que proporcionam o surgimento dessas perspectivas são alguns exemplos de como essas temáticas podem ser exploradas em estudos futuros.

Recomendam-se, ainda, estudos relacionados ao trabalho híbrido, adotado como alternativa para dirimir aspectos negativos relacionados ao teletrabalho, tais como a perda da dimensão social do trabalho. Nesse sentido, faz-se necessário investigar quais aspectos são fundamentais na adoção desses regimes — híbrido e teletrabalho — para que os profissionais consigam manter a mente sã, desempenhar bem suas atividades e encontrar satisfação na execução de todos seus papéis.

Desenvolver esta pesquisa mostrou que o trabalho ocupa uma dimensão muito grande na vida das pessoas, por isso é natural que alterações nesse domínio tragam consequências nos demais espaços da vida. A experiência da pandemia mostrou que as organizações precisam considerar isso em suas ações, buscar uma visão holística das pessoas em sua totalidade, com diversos papéis interconectados ou contínuos.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Pandemia faz aumentar profissionais em tecnologia e diminuir em mídia.** 2020a. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-07/pandemia-faz-aumentar-profissionais-em-tecnologia-e-diminuir-em-midia>. Acesso em: 6 jul. 2022.
- AGÊNCIA BRASIL. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** 2020b. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/homeoffice-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 6 jul. 2022.
- AGÊNCIA BRASIL. **Covid-19: Veja como cada estado determina o distanciamento social.** 2020c. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-04/covid-19-veja-como-cada-estadodetermina-o-distanciamento-social>. Acesso em: 7 abr. 2022.
- AGÊNCIA BRASIL. **Fiocruz vê cenário favorável e sugere ações onde há menor vacinação.** 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2022-04/fiocruz-ve-cenario-favoravel-sugere-acoes-onde-ha-menor-vacinacao>. Acesso em: 7 jan. 2023.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017.
- AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Interfaces entre trabalho e família: caracterização do fenômeno e análise de preditores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 15-21, 2017.
- AHORSU, D. K.; LIN, C. Y.; IMANI, V. The fear of COVID-19 scale: development and initial validation. **International Journal of Mental Health and Addiction**, v. 20, n. 3, p. 1537–1545, 2020. doi: <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>.
- ALLEN, T.; CHO, E.; MEIER, L. Work–family boundary dynamics. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 99-121, 2014. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. 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, 2015. doi: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- ANTUNES, A. **Apontado como ‘o futuro do trabalho’ na pandemia, home office aos poucos é deixado pra trás por grandes empresas.** 2022. Disponível em: <https://glamurama.uol.com.br/modo-de-vida/apontado-como-o-futuro-do-trabalho-na-pandemia-home-office-aos-poucos-e-deixado-pra-tras-por-grand>Acesso em: 20/01/2023.
- ALVAREZ, F.; ARGENTE, D.; LIPPI, F. A simple planning problem for COVID-19 lock-down, testing, and tracing. **American Economic Review: Insights**, v. 3, n. 3, p. 367-82, 2021.

- ARAÚJO, U. P.; BERNARDINO, C. F. Profecia autorrealizável e o novo normal pós-coronavírus. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 17, n. 30, p. 150-159, 2020.
- BACELAR, A. *et al.* Gênero e construcionismo social: os desafios das mulheres na tecnologia da informação. **Revista de Administração IMED**, v. 11, p. 1–23, 2021.
- BADER, B. *et al.* The dark side of expatriation: dysfunctional relationships, expatriate crises, prejudice and a VUCA world. **Journal of Global Mobility**, v. 7, p. 126–136, 2019.
- BAILY, L.; HARRINGTON, M. Redesigning work for work–life integration. **Community, Work & Family**, v. 7, n. 2, 2004.
- BALTACI, A.; BALCI, A. Complexity leadership: a theoretical perspective. **International Journal of Educational Management**, v. 5, p. 30–58, 2017.
- BANDEIRA, H. C. *et al.* Síndrome de Burnout e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 24, supl. 1, 2020.
- BARBER, H. F. Developing strategic leadership: the US Army War College experience, **Journal of Management Development**, v. 11, n. 6, p. 4-12, 1992.
- BATISTELLA, A.; BEHM, E.; PINHEIRO, A. B. *Home office* e comportamento humano durante a pandemia de covid-19: evidências de uma cooperativa de crédito. **CPMARK – Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, v. 10, p. 135–158, ago. 2022
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BEABOUT, B. R. Turbulence, perturbation, and educational change. **Journal of Complexity and Education**, v. 9, n. 2, p. 15-29, 2012.
- BENAVIDES, F. G. *et al.* The future of work after the COVID-19, the uncertain role of teleworking at home. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, e31, 2021.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, v. 57, 2014. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.
- BEUTELL, N.; KUSCHEL, K.; LEPELEY, M. Life–Work Continuum. In: LEPELEY, M. *et al.* (Eds.). **Human centered organizational culture: global dimensions**. New York: Routledge, 2021. p. 23-33.
- BORGES, A. Trabalho *home office* e os reflexos na vida pessoal e profissional das mulheres durante a pandemia de covid-19. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 10, p. 61–74, 10 2022.

BOSCATTE, V. R. A. **A dificuldade de implantação do teletrabalho na empresa pública brasileira**. Grupo de Estudos e Pesquisas de Gestão, Trabalho e Tecnologia da *Business School* São Paulo. Artigo não publicado, São Paulo, Brasil, 2010.

BRANDINI, V. **A falácia sociológica do “novo normal” na vida e no mercado**. 9 jun. 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/fal%C3%A1cia-sociol%C3%B3gica-do-novo-normal-na-vida-e-mercado-brandini-phd>>. Acesso em: 5 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei nº 11.072 de 18 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRATIANU, C.; BEJINARU, R. COVID-19 induced emergent knowledge strategies. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 1, p. 11–17, 2021.

BRIDI, M. A.; BOHLER, F.; ZANONI, A. **Relatório técnico-científico da pesquisa (parte 1): o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/RELATRIO_DE_DIVULGAO_DA_PESQUISA_SOBRE_O_TRABALHO_REMOTO.pdf. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRODNICK, R.; GRYSKIEWICZ, S. Using positive turbulence for planning and change. **Planning for Higher Education Journal**, v. 46, p. 27–40, 2018.

CALDAS, C.; SILVA, J.; SANTOS, K. Impactos da pandemia da Covid-19 na saúde mental do professor: uma revisão integrativa de literatura. **Roteiro**, v. 47, ago. 2022.

CAMPBELL, A. M. An increasing risk of family violence during the Covid-19 pandemic: Strengthening community collaborations to save lives. **Forensic Science International: Reports**, v. 2, Dec. 2020.

CAPPELLI, P. **The Future Of The Office: Work From Home, Remote Work, And The Hard Choices We All Face**. [S.l.]: Wharton School Press, 2021. ISBN 1613631537.

CASCIO, J. **Facing the age of chaos**. 29 abr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 20 maio 2022.

CASTRO, T. da C. M. *et al.* Em tempos de coronavírus: home office e o trabalho feminino. **NORUS – Novos Rumos Sociológicos**, v. 8, n. 14, p. 40-64, 2020.

CHAHAD, J. O futuro do trabalho pós-Covid-19. **Ciência & Trópico**, v. 45, n. 1, p. 85-113, jul. 2021. doi: [https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1\(2021\)art6](https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1(2021)art6)

CITRIX. **Pesquisa Citrix mostra mudança na cultura de trabalho remoto no Brasil**. Citrix São Paulo. 19 jun. 2020. Disponível em: <https://www.citrix.com/pt-br/news/announcements/jul-2020/pesquisa-citrix-mostra-mudanca-na-cultura-de-trabalho-remoto-no-brasil-pt.html>. Acesso em: 3 jun. 2022.

CLARK, S. C. Work/family border theory: a new theory of work/family balance. **Human Relations**, v. 53, p. 6, p. 747–770, 2000. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

CLUVER, L. *et al.* Parenting in a time of COVID-19. **Lancet**, v. 395, p. 10231, Apr. 2020. doi: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30736-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30736-4).

ÇOBAN, S. Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. **Gender, Work & Organization**, v. 29, n. 1, p. 241-255, Apr. 2021. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>.

COOK, P. **Managing in a VUCA world**. London, UK: TTM Associates, 2015.

COSTA, A. de S. M. da. *et al.* Impactos da Covid-19 nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 385–387, 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200602>. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/82910>. Acesso em: 10 jul. 2022.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

COVARRUBIAS MORENO, O. M. VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19. **GIGAPP Estudios Working Papers**, v. 7, n. 182-189, p. 513-532, 2020.

CRAIG, L. Coronavirus, domestic labour and care: gendered roles locked down. **Journal of Sociology**, v. 56, n. 4, p. 684-692, 2020. doi: [10.1177/1440783320942413](https://doi.org/10.1177/1440783320942413).

CRAIG, L.; CHURCHILL, B. Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. **Gender, Work & Organization**, v. 28, n. 1, p. 66-79, 2020. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & research design: choose among five approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, California, USA: Sage, 2013.

CURRAN, E. Work from home to lift productivity by 5% in post-pandemic US. **Bloomberg News**, 22 abr. 2021. Disponível em: www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-22/yes-working-from-homemakes-you-more-productive-study-finds. Acesso em: 20 ago. 2022.

DALCIN, L.; FERREIRA-NETO, J. Isolamento social e sofrimento emocional de mulheres durante a pandemia de covid-19. **Psicologia em Revista**, v. 27, p. 185–204, 2021.

DOLOT, A. Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika. **e-mentor**, v. 1, n. 83, p. 35-43, 2020. doi: <https://doi.org/10.15219/em83.1456>

DURÃES, B.; BRIDI, M.; DUTRA, R. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Sociedade e Estado**, v. 36, p. 945–966, dez. 2021.

EMPSON, L. Researching the post-pandemic professional service firm: challenging our assumptions. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 5, p. 1383-1388, 2021. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12697>.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

ESPÓSITO, V. H. C. Pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica e hermenêutica em educação: trajetórias. **Motricidades: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 225–234, 2021. doi: <https://doi.org/10.29181/2594-6463-2021-v5-n2-p225-234>.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho & direito**: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Juruá, 2014.

FELIPE, I. F. R. *et al.* Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 13, n. 2, p. 211-225, set. 2021.

FIGUEIREDO, E. *et al.* Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021. doi: <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.

FIOLHAIS, R. Teletrabalho e gestão de recursos humanos. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Orgs.). **Gestão de recursos humanos**. 3. ed. Lisboa: Editora RH, 2007. p. 237-261.

FISHER, J. *et al.* Community, work and family in times of COVID-19. **Community, Work and Family**, v. 23, n. 3, p. 247-252, 2020. doi: 10.1080/13668803.2020.1756568.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANK, A. *et al.* Depression, dependence and prices of the COVID-19-crisis. **Brain, Behavior, and Immunity**, v. 87, p. 99, 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.068>.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GASPAR, M. A. *et al.* Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2014.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1967.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOURINCHAS, P. O. Flattening the pandemic and recession curves. In: BALDWIN, R.; DI MAURO, B. W. (Eds.). **Mitigating the COVID-19 economic crisis: act fast and do whatever it takes**. London, UK: CEPR Press, 2020. p. 31-40.

GRABMEIER, S. **BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world**. 28 jul. 2020. Disponível em: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>. Acesso em: 20 maio 2022.

GRAGNANO, A.; SIMBULA, S.; MIGLIORETTI, M. Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 3, p. 907, 2020.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRAYLING, A. C. Epistemologia. In: BUNNIN, N.; TSUI-JAMES, E. P. (Orgs.). **Compêndio de filosofia**. São Paulo: Loyola, 2000.

GRAWITZ, M. **Métodos y técnicas de las ciencias sociales**. Barcelona: Hispano Europea, 1975. 2v.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76–88, 1985. <https://doi.org/10.2307/258214>

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: a theory of work–family enrichment. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 72-70, 2006.

HISLOP, D. *et al.* Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015.

HORSTMAYER, A. How VUCA is changing the learning landscape – and how curiosity can help. **Development and Learning in Organizations**, v. 33, n. 4, 2018. doi: 10.1108/DLO-09-2018-0119.

HUBERMAN, A. M.; MILES, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. P. 428-444.

HUFFINGTON, A; FISHER, J. It’s time to replace work-life balance with ‘life-work integration’. **The Fortune**, New York, 24 jan. 2022. Disponível em: <https://fortune.com/2022/01/24/great-resignation-life-work-integration-thrive-global/>. Acesso em: 4 abr 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) COVID-19**. Microdados [Internet]. Rio de Janeiro: IBGE; 2020 Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_PNAD_COVID19/Microdados/PNAD_COVID19_052020.zip. Acesso em: 21 abr. 2022.

INNERARITY, D. **Una teoría de la democracia compleja: gobernar en el siglo XXI**. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2020.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Carta de Conjuntura 20 – N. 55**. Brasília: Ipea; IBGE, 2022.

JAHANSHAH, A. A. *et al.* The distress of Iranian adults during the Covid-19 pandemic – More distressed than the Chinese and with different predictors, **Brain, Behavior, and Immunity**, v. 87, p. 124-125, 2020.

KARAKOSE, T.; YIRCI, R.; PAPADAKIS, S. Exploring the interrelationship between covid-19 phobia, work–family conflict, family–work conflict, and life satisfaction among school administrators for advancing sustainable management. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8654, 2021. doi: <https://doi.org/10.3390/su13158654>

LA TORRE, G. *et al.* Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, v. 92, n. 1, p. 13-35, jan. 2019. doi: [10.1007/s00420-018-1352-1](https://doi.org/10.1007/s00420-018-1352-1).

LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C. Teletrabalho durante a pandemia: a experiência do corpo técnico da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 3, 2020. doi: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i3p.87-109>.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea De Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LEMOS, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 388–399, 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>

LIU, P. *et al.* Predicting work–family balance: a new perspective on person–environment fit. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1804, 2019. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01804>.

LISBOA, J. *et al.* **Introdução à gestão das organizações**. 3. ed. Porto: Vida Económica, 2011.

LUNAS, B. *et al.* Covid-19: impacts on mental health and self-care practices of Brazilian women. **Sağlık Akademisi Kastamonu**, v. 7, n. Special Issue, p. 217–218, Oct. 2022.

MANGIA, U. B.; JOIA, L. A. Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 541-560, 2015.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MARTIN, S. B. Redes sociais e flexibilidade do trabalho: uma análise comparativa. **Revista Latino Americana de Estudios del Trabajo**, São Paulo, ano 3, n. 6, p. 9-38, 1997.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 40, n. 4, abr. 2020.

MELLO, A. A. A. *et al.* Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MELLO, C. de M.; ALMEIDA NETO, J. R. M. de; PETRILLO, R. P. As aporias do mundo VUCA e a educação. **Revista Interdisciplinar do Direito**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 140-157, dez. 2020.

MELO, C.; CABRAL, S. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalisador da covid-19. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3681-3688, 2020.

MELLO, S.; TOMEI, P. Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia Covid-19 expatriation challenges and work-life enrichment during Covid-19 pandemic. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 269-293, jan./abr. 2021. doi: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5741>

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 160-191, set. 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MIAO, R.; CAO, Y. High-performance work system, work well-being, and employee creativity: cross-level moderating role of transformational leadership. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 9, p. 1640, May 2019. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>.

MINCIU, M.; BERAR, F. A.; DOBREA, R. C. New decision systems in the VUCA world. **Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society**, v. 15, p. 236–254, 2020.

MULLER, T. *et al.* Em tempos de Coronavírus: home office e o trabalho feminino. **Novos Rumos Sociológicos**, v. 8, p. 40 – 64, 12 2020.

MUSSEL, P. Introducing the construct curiosity for predicting job performance. **Journal of Organizational Behavior**, n. 34, p. 453-472, 2013.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Tradução Eduardo P. E Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

NODA, Y. Socioeconomical transformation and mental health impact by the COVID-19's ultimate VUCA era: toward the new normal, the new Japan, and the new world. **Asian Journal of Psychiatry**, v. 54, 2020.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

NOWACKA, A.; RZEMIENIAK, M. The impact of the VUCA environment on the digital competences of managers in the power industry. **Energies**, v. 15, n. 1, p. 185, 2022.

OTONKORPI-LEHTORANTA, K. *et al.* Gendering boundary work: Experiences of work–family practices among Finnish working parents during COVID-19 lockdown. **Gender, Work & Organization**, 13 nov. 2021.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. 2017. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publicationdetail/-/publication/b12b6f7e-12af-11e7-808e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-45415967>. Acesso em: 11 jul. 2022.

PAIXÃO JÚNIOR, N. R. da. O teletrabalho nos tempos da velocidade e da aceleração. **Revista Interdisciplinar do Direito – Faculdade de Direito de Valença**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 134-152, jul. 2021.

PANDINI, S. L.; PEREIRA, E; dos S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do Judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 21 jan. 2021.

PEASLEY, M. C. *et al.* Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 58-70, 2020.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

POELMANS, S. A. Y.; KALLIATH, T.; BROUGH, P. Achieving worklife balance: current theoretical and practice issues. **Journal of Management and Organization**, v. 14, n. 3, p. 227–238, 2008.

RADONIC, M.; VUKMIROVIC, V.; MILOSAVLJEVIC, M. The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. **The Amfiteatru Economic Journal**, v. 23, n. 58, p. 770, 2021.

REVELO. **62% das empresas de tecnologia planejam voltar ao escritório**. 2021. Disponível em: <https://blog.revelo.com.br/empresas-de-tecnologia/>. Acesso em: 15/01/2023.

RIBEIRO, M. M.; ANTUNES, M. H. Repercussões do home office nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa. **Nova Perspectiva Sistêmica**, São Paulo, v. 30, n. 70, p. 13-28, ago. 2021.

REBELO, G. **Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho**. Lisboa: RH, 2004.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 56.536 de 1º de junho de 2022**. Regulamenta o regime especial de teletrabalho de que trata o parágrafo único do art. 32 da Lei Complementar nº 10.098, de 3 de fevereiro de 1994, e o Capítulo II-A do Título II do Decreto Lei nº 5.452, de 1º

de maio de 1973, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho, no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. 2022. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=72699&hTexto=&Hid_IDNorma=72699. Acesso em: 10 jul. 2022.

RYCHLAK, J. F. **Personality and psychotherapy: a theory-construction approach**. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1981.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHARMA, R. The straits of success in a VUCA world. **ABS International Journal of Management**, v. 7, n. 1, 2019.

SANTANA, T. da S. *et al.* Covid-19 e as dimensões do trabalho: análise sócio-histórica dos impactos vivenciados por homens na pandemia. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 21, supl. 2, e20226566, jan. 2022.

SANTOS, D.; ALMEIDA, D. M. de; MENEGAZZI, R. Uma análise do *home office* e dos seus impactos causados no âmbito do conflito trabalho-família. **Revista Expectativa**, v. 21, p. 140–155, jun. 2022.

SANTOS, L. C.; SANCHES, A.; GUIMARÃES, A. Teletrabalho: caracterização e identificação dos custos de agência. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, p. 229, fev. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i15p229-256>.

SHAW, W. S. *et al.* Opening the workplace after COVID-19: what lessons can be learned from return-to-work research? **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 30, p. 299–302, 2020. doi: <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09908-9>

SIFUENTES, L. *et al.* Transformações nas rotinas produtivas na televisão pública: o trabalho dos jornalistas da TVE-RS durante a pandemia de Covid-19. *Lumina*, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 128–145, 2021. DOI: 10.34019/1981-4070.2021.v15.35684

SILUS, A.; FONSECA, A.; JESUS, D. Desafios do ensino superior brasileiro em tempos de pandemia da Covid-19: repensando a prática docente. **Liinc em Revista**, v. 16, 12 2020.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, A.; CASTELLO-SIRVENT, F.; CANÓS-DARÓS, L. Sensible leaders and hybrid working: challenges for talent management. **Sustainability**, v. 14, n. 24, 16883, 2022. doi: <https://doi.org/10.3390/su142416883>

SIMON, R.; NUNES, M.; CARDOZO, L. Conflito trabalho-família e estratégias de coping em profissionais com e sem filhos. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 13, n. 2, p. 20-38, dez. 2020. doi: <https://doi.org/20.10.18256/2175-5027.2021.v13i2.4208>.

SPERS, R. G. **Muito além do home-office: como serão as relações de trabalho no futuro?** 2022. Disponível em: <https://oespecialista.com.br/opinioes/muito-alem-do-home-office/>. Acesso em 10/01/2023.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS. **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e gome office**. 2016. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SOUSA, T. V. *et al.* COVID-19: A importância da pesquisa científica. **REVISA**, v. 9, n. esp. 1, p. 573-575, 2020. doi: <https://doi.org/10.36239/revisa.v9.nEsp1.p573a575>.

SOUZA, E. P. O modelo de análise de carreiras: um estudo junto a profissionais de tecnologia da informação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, p. 50-69, 2021.

SPENCE, P. **How COVID-19 reshapes the mental health needs of workers**. 2020. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/health/how-covid-19-reshapes-the-mental-health-needs-of-workers. Acesso em: 15 abr. 2022.

STENSAKER, B. *et al.* Factors affecting strategic change in higher education. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 2, p. 193–207, 2014.

SULLIVAN, J. **VUCA: the new normal for talent management and workforce planning**. 12 jan. 2012. Disponível em: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>. Acesso em: 2 abr. 2022.

TASCETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale de Sinos e Paranhán no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

TOMAZ, H. C. *et al.* Síndrome de *burnout* e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Interface - Comunicação Saúde Educação**, v. 24, supl. 1, 2020.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VAN DEN BROEK, D.; KEATING, E. Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. **Policy Studies**, v. 32, n. 1, p. 21-33, 2011.

VERMA, S.; GUSTAFSSON, A. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach. **Journal of Business Research**, v. 118, p. 253-261, 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

WORLEY, C. G.; JULES, C. COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 3, p. 279–283, 2020.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Objetivo específico I: Identificar características do teletrabalho a partir do advento da pandemia enquanto fenômeno disruptivo na percepção de profissionais de tecnologia nessa modalidade.

Dimensão:

- Contexto pandêmico e normas de distanciamento social;
- Migração para o teletrabalho;
- Adaptação de espaços, rotinas;
- Decorrencia nas relações familiares e profissionais.

Perguntas

1º) Como foi a experiência de confinamento (no início da pandemia) / suspensão das atividades não essenciais? Como você lidou com isso?

2º) Como foi o processo de migração para o teletrabalho?

3º) Houve alteração nos espaços domésticos? E nas rotinas da família, o que mudou?

4º) Trabalhar de casa trouxe alguma consequência nos outros espaços sociais da vida (família, amigos, você mesmo)?

Objetivo específico II: caracterizar a experiência de profissionais de tecnologia que passaram a atuar no teletrabalho a partir do advento da pandemia em face as relações trabalho-família.

Dimensão:

- Caracterização do teletrabalho;
- Efeitos do teletrabalho na relação do trabalho com os demais espaços da vida.

Perguntas

5º) Após a implementação do teletrabalho, houve alterações relacionadas à forma como você desempenha suas atividades?

6º) Quais as implicações do teletrabalho em outros espaços sociais de sua vida (práticas de autocuidado, atividades físicas, lazer)?

7º) Seu parceiro/parceira também migrou para o teletrabalho? Como ficou a divisão das atividades domésticas?

8º) O que favorece e o que dificulta a sua vida no trabalho e as suas relações com as outras esferas de sua vida?

9º) Sobre o cuidado com os filhos e o acompanhamento das atividades escolares, de quem é a responsabilidade?

10º) Vocês (a família) possuem algum apoio na realização das atividades domésticas e/ou cuidados com os filhos?

Objetivo específico III: compreender a concepção da relação trabalho-família a partir da vivência de profissionais que atuam no teletrabalho.

Dimensão:

Descrição da percepção das relações do trabalho e demais espaços da vida no contexto pandêmico.

Perguntas

11º) O trabalho te fez vivenciar uma situação de conflito com outro domínio de sua vida?

12º) Você consegue visualizar fronteiras entre o trabalho e os demais domínios de sua vida?

13º) Você acredita que o trabalho contribuiu (enriqueceu) em algum aspecto a melhor execução dos outros papéis em sua vida?

14º) O fato de trabalhar de casa te permite integrar o trabalho com os demais domínios da vida?

15º) A partir de sua experiência, você acredita que o trabalho e os demais domínios da vida podem ser visualizados (vividos) a partir de um *continuum*?

16º) Você considera o modelo de teletrabalho ideal para você? Por quê? Você acredita que seu/sua parceiro/parceira compartilha dessa opinião?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Um olhar multifocal sobre as relações trabalho-família:
a experiência de profissionais de tecnologia em teletrabalho durante
a pandemia da Covid-19**



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este é um convite para você participar da pesquisa "Um olhar multifocal sobre as relações trabalho-família: a experiência de profissionais de tecnologia em teletrabalho durante a pandemia da Covid-19". A pesquisa faz parte do trabalho de dissertação do mestrando Rafael Ribeiro Oliveira sob a orientação do Prof^o Dr. Anielson Barbosa da Silva no programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O objetivo da pesquisa é analisar as implicações do teletrabalho (ou Home Office, como é comumente chamado) adotado por profissionais do setor de tecnologia durante a pandemia da Covid-19 nas relações trabalho-família.

Esclarecemos que a sua participação é totalmente voluntária, podendo o(a) senhor(a) solicitar a recusa ou desistência de sua participação a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo.

Caso decida aceitar o convite, você continuará respondendo esse formulário com algumas questões socioprofissionais e na sequência agendaremos uma entrevista, a ser realizada conforme sua disponibilidade.

Informamos que não há riscos para os participantes da pesquisa. Além disso, para manter o sigilo e o respeito aos integrantes, a entrevista não identificará o nome destes. Somente o pesquisador responsável poderá manusear e guardar os dados colhidos. As informações coletadas serão organizadas e analisadas, e posteriormente apresentadas, na forma de uma dissertação e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes.

Esclarecemos ainda, que o(a) senhor(a) não pagará ou será remunerados (as) pela participação.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar pelo e-mail rafaelribco@gmail.com ou pelo WhatsApp (83) 9.9652-9595.

Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

 rafaelribco@gmail.com (not shared) [Switch account](#) 

*** Required**

Concordo em participar da pesquisa

Não concordo em participar da pesquisa

[Next](#) [Clear form](#)

APÊNDICE C – *Flyer* usado para captação de entrevistados

**Um olhar multifocal sobre as relações trabalho-família:
a experiência de profissionais de tecnologia em teletrabalho durante
a pandemia da Covid-19**



Formulário de contato

Olá, Tudo bem?

Este é um convite para você participar da pesquisa "Um olhar multifocal sobre as relações trabalho-família: a experiência de profissionais de tecnologia em teletrabalho durante a pandemia da Covid-19". A pesquisa faz parte do trabalho de dissertação do mestrando Rafael Ribeiro Oliveira sob a orientação do Prof^o Dr. Anielson Barbosa da Silva no programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Sabemos que o teletrabalho (ou home office, como é comumente chamado) não foi criado com a pandemia, mas foi amplamente usado a partir dela. Com a implementação de medidas de distanciamento social, diversas instituições, com diferentes níveis de planejamento, precisaram adentrar nessa modalidade de trabalho para continuar suas atividades. Dessa forma, o trabalho que antes tinha local e hora marcada precisou – repentinamente – migrar para o ambiente familiar.

Em casa, a rotina laboral precisou dividir espaço com as atividades domésticas e o cuidado com as crianças, que por sua vez também estavam em casa em tempo integral, devido a suspensão das aulas presenciais.

A sala de casa, o quarto e até os espaços de lazer precisaram de adaptações e hábitos, rotinas familiares e outras questões subjetivas também foram alteradas.

Este estudo tem caráter qualitativo. Como parte da pesquisa estou entrevistando profissionais da área de tecnologia, que continuam trabalhando em teletrabalho (home office), casados / casadas e com filhos / filhas. Você toparia participar?

A entrevista dura em torno de 40 minutos e acontece via Zoom a ser agendada no melhor dia/horário para você, caso tenha disponibilidade.

O/A entrevistado / entrevistada não precisa ligar a câmera, mas o áudio precisa estar aberto para captação das respostas que, com sua autorização, são gravadas para posterior transcrição e análise.

As perguntas são simples e não há resposta certa, errada ou juízo de valor. Os questionamentos visam explorar como foi sua experiência em 'migrar' para o home office, os desafios encontrados e alterações em outros domínios da vida (vida pessoal, rotina familiar, cuidado com as crianças por ex.) entre outras.

Vale ressaltar que para manter o sigilo e o respeito aos integrantes, a entrevista não identificará o nome ou outra informação sensível que possa levar a identificação da/do respondente. As informações coletadas serão organizadas e analisadas, e posteriormente apresentadas, na forma de uma dissertação e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes.

Caso tenha disponibilidade, por gentileza siga respondendo este formulário e ao final informe seu e-mail e contato de Whatsapp para que eu possa entrar em contato com você.

Qualquer dúvida, pode falar no Whatsapp (83) 9.9652-9596 ou no email:
rafaelribco@gmail.com

Muito Obrigado!