

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Mestrado Profissional em Engenharia de Produção**

Roberta Fischer Casagrande

**TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL: MANIFESTAÇÕES
DE SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DE UNIVERSIDADES
PÚBLICAS FEDERAIS**

Porto Alegre

2021

Roberta Fischer Casagrande

**TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL: MANIFESTAÇÕES
DE SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DE UNIVERSIDADES
PÚBLICAS FEDERAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientador: Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Porto Alegre

2021

Roberta Fischer Casagrande

**TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL: MANIFESTAÇÕES
DE SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DE UNIVERSIDADES
PÚBLICAS FEDERAIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Orientador, Dr. José Luis Duarte
Ribeiro PMPEP/UFRGS

Prof. Dr. Ricardo Augusto Cassel
Coordenador PMPEP/UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Professora Carla Cristina Dutra Burigo, Dra. (PPGAU/UFSC)

Professora Christine da Silva Schröder, Dra. (EA/UFRGS)

Professora Maria Auxiliadora Tinoco, Dra. (PMPEP/UFRGS)

DEDICATÓRIA

Agradeço aos meus pais pela dedicação e esforços despendidos em prol da minha educação. Esse trabalho é dedicado a eles.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por abençoar minha trajetória, colocando em meu caminho pessoas especiais que tanto me ajudaram nessa conquista. Em um período tão triste e desafiador para o mundo todo, também agradeço ao Senhor pela saúde e vida dos meus familiares e amigos.

Agradeço imensamente aos meus pais, Neusa e Fernando, por todo amor que me dedicaram ao longo da vida e por me ensinarem o valor e a importância do estudo. À minha irmã, Fernanda, agradeço por toda ajuda, por estar ao meu lado incondicionalmente e por me dar o presente mais especial, meu afilhado Rafael. Vocês são meu alicerce.

Agradeço ao meu noivo, Mozart, que partilha comigo cada momento da vida e é meu grande incentivador na luta diária pelos meus objetivos. Obrigada pelo seu amor, sua paciência e pela sua dedicação ao nosso futuro. Ainda comemoraremos muitas vitórias. Amo você!

Sou também muito grata em fazer parte da UFRGS, como aluna e servidora, e pela oportunidade de cursar esse Programa de Mestrado Profissional. Agradeço aos meus gestores e colegas pelo apoio à qualificação, principalmente à Eliana e à Zilmara pela compreensão, suporte e carinho no processo. À minha gestora e amiga Cristiane Basso, agradeço do fundo do meu coração por ter estado ao meu lado em todo o desenvolvimento desse trabalho, fazendo ser menos solitário o caminho, emprestando seu tempo, seus ouvidos e fornecendo o suporte que eu precisava. Sua empatia é linda, muito obrigada! Agradeço ao colega e amigo, Mateus Dalmoro, também sempre pronto a ajudar com sua experiência e suas dicas preciosas.

Agradeço aos meus atuais gestores, Patric e Carla, e colegas de trabalho da UFSC, pelo acolhimento e pela contribuição nesse trabalho.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção (PMPEP), especialmente ao meu orientador Professor Ribeiro, pela disponibilidade, apoio e conhecimento transmitido, sendo fundamental para a conclusão desse trabalho. Ainda, agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação pelo aprendizado e pela qualidade do ensino, mesmo com o processo de adaptação à modalidade à distância em razão da pandemia.

Dedico um agradecimento à minha querida colega Gwen pela construção de uma amizade, mesmo à distância, durante esse período. Obrigada, amiga, por, no curso de seu doutorado, nunca ter se negado a dividir seus conhecimentos e experiências. Obrigada pelos trabalhos realizados juntas e pelas madrugadas de muita produção. Você é um presente do Mestrado.

Ainda, agradeço aos membros da banca pelo empenho na avaliação e pelas atenciosas sugestões e construtivas colaborações.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram nessa desafiadora caminhada, MUITO OBRIGADA!

EPÍGRAFE

“— Eu gostaria que não tivesse acontecido na minha época — disse Frodo.

— Eu também — disse Gandalf. — Como todos os que vivem nestes tempos. Mas a decisão não é nossa. Tudo o que temos de decidir é o que fazer com o tempo que nos é dado.”

(J. R. R. Tolkien)

RESUMO

A pandemia da Covid-19 promoveu mudanças profundas na maneira como as pessoas vivem e trabalham. A necessidade de isolamento social obrigou as organizações a adotarem o teletrabalho e, com isso, as tecnologias de informação e comunicação têm desempenhado um papel crucial para garantir a continuidade dos negócios. Nesse contexto, os trabalhadores repentinamente precisaram trabalhar de suas casas, sem estarem preparados e equipados, e sem estarem treinados para o uso de novos recursos tecnológicos, que se tornaram fundamentais para realização do trabalho. Ao mesmo tempo, a rotina familiar também se alterou com as medidas de isolamento. Esta dissertação investiga como os trabalhadores se ajustaram à mudança para o teletrabalho imposto pelo isolamento social e ao uso da tecnologia nesse contexto. Para isso, realizaram-se duas pesquisas qualitativas, a partir de entrevistas com servidores técnico-administrativos de duas Universidades Públicas Federais que estão em teletrabalho em razão da pandemia. As pesquisas estão apresentadas nos dois artigos que compõem esta dissertação. O primeiro artigo identifica as boas práticas utilizadas pelos servidores na nova modalidade de trabalho. Além de apresentar as consideradas boas práticas, os resultados também mostram as percepções dos entrevistados sobre teletrabalho, os desafios enfrentados e a maturidade da equipe para a prática de atividades remotas. O segundo artigo analisa as manifestações de paradoxos no uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Os resultados apontaram indícios da presença de todos os paradoxos investigados e são discutidas as estratégias utilizadas de prevenção ou enfrentamento dos paradoxos identificados.

Palavras-chave: Teletrabalho. Trabalho Remoto. Covid-19. Isolamento Social. Tecnologias da Informação e Comunicação.

ABSTRACT

Covid-19 pandemic provided deep changes in the way people live and work. The need for social isolation has forced corporations to adopt teleworking and hence information and communication technologies have taken on a crucial role in ensuring business continuity. In this scenario, suddenly workers found themselves compelled to work from home, not being prepared and equipped, nor trained for using new technological resources, which became essential for conducting their work. At the same time, the family routine also changed with the social isolation measures. This dissertation examines how workers adjusted their activities in the face of teleworking imposed by social isolation and the use of technology in this context. In this regard, two qualitative researches were carried out, based on interviews with technical-administrative workers of two Federal Public Universities that adopted teleworking due to the pandemic. The researches are presented in two articles contained in this dissertation. The first article identifies the good practices carried out by workers within this new working model. In addition, the research results also reveals the interviewees' perceptions about teleworking, the challenges faced in this model and the maturity of that group in the practice of remote activities. The second article analyzes the expressions of paradoxes in the use of technologies for professional purposes in teleworking imposed by social isolation. The results indicated the presence of all the examined paradoxes and so strategies are discussed in order to resist or confront the referred paradoxes.

Keywords: Teleworking. Remote Work. Covid-19. Social isolation. Information and Communication Technologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.2 – Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Positivos	48
Figura 2.2 – Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Negativos.....	52
Figura 3.2 – Nuvem de Frequência de Palavras – Desafios	56
Figura 4.2 – Escala de Maturidade para Atividades Remotas.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.2 – Boas práticas para o Teletrabalho Convencional	39
Quadro 2.2 – Boas práticas para Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social	40
Quadro 3.2 – Principais Desafios no Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social..	61
Quadro 4.2 – Boas práticas utilizadas durante o Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social	69
Quadro 5.3 – Paradoxos no Uso de Tecnologias	90
Quadro 6.3 – Desenho de Pesquisa	93
Quadro 7.3 – Justificativas para os paradoxos adotados.....	94
Quadro 8.3 – Tecnologias Utilizadas.....	99
Quadro 9.3 – Estratégias para lidar com paradoxos no uso das tecnologias.....	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	16
1.2	JUSTIFICATIVAS	17
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.4	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	19
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
1.6	REFERÊNCIAS	21
2	ARTIGO 1 - BOAS PRÁTICAS PARA O TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL	24
2.1	INTRODUÇÃO	25
2.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.2.1	Teletrabalho.....	29
2.2.2	Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social	34
2.2.3	Boas Práticas para Teletrabalho.....	37
2.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
2.4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
2.4.1	Percepções dos trabalhadores sobre o Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social.....	46
2.4.1.1	Aspectos Positivos	47
2.4.1.2	Aspectos Negativos.....	52
2.4.2	Desafios do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social	56
2.4.3	Boas Práticas utilizadas durante o Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social.....	62
2.4.4	Nível de Maturidade para Atividades Remotas	71
2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
2.6	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA 1	83
3	ARTIGO 2 – PARADOXOS NO USO DE TECNOLOGIAS DURANTE O TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL.....	84
3.1	INTRODUÇÃO	84
3.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	87

3.2.1	Contexto do Isolamento Social.....	87
3.2.2	Paradoxos no uso das tecnologias	89
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	92
3.3.1	Procedimentos de identificação dos paradoxos (Etapa 1).....	93
3.3.2	Procedimentos de análise dos paradoxos e de identificação de estratégias de gerenciamento dos paradoxos (Etapas 02 e 03)	94
3.4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	97
3.4.1	Paradoxos Manifestados.....	99
3.4.2	Estratégias para lidar com os paradoxos	106
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
3.6	REFERÊNCIAS.....	110
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA 2	114
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
4.1	LIMITAÇÕES.....	117
4.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	117

1 INTRODUÇÃO

O contexto da pandemia da Covid-19, que assolou o mundo mais fortemente em 2020 e 2021, e a necessidade de isolamento social exigiram uma rápida adaptação de muitas organizações para a modalidade de teletrabalho (Baert *et al.*, 2020), sendo a tecnologia fundamental para manter interações sociais e organizacionais ativas (Beaunoyer, Dupéré, Guitton, 2020).

O teletrabalho não é novidade no mundo organizacional, seu debate remonta aos anos 70, época da primeira onda de adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas organizações (Fana *et al.*, 2020). Nilles (1975) é considerado o autor seminal nesse tema, definindo teletrabalho como a substituição parcial ou integral dos deslocamentos ao trabalho por tecnologias de telecomunicações. Já a Organização Internacional do Trabalho - OIT (1996) define o teletrabalho como uma forma de trabalho realizada em ambiente distante do escritório central ou do centro de produção e com a utilização de novas tecnologias de comunicação.

Em termos legais, no Brasil, o teletrabalho foi amparado apenas em 2017, pela Reforma Trabalhista, com a Lei nº 13.467/2017. Nessa lei, o teletrabalho é disciplinado em seu Art. 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. A lei é válida para empregados e empregadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mas na administração pública, órgãos de diferentes poderes têm definido as regras acerca da gestão do teletrabalho por meio de normas internas (Faria, 2020). Por exemplo, para a administração pública federal, foi publicada a Instrução Normativa (IN) nº 65, em 30 de julho de 2020, pelo Ministério da Economia, que estabelece orientações para a implantação do Programa de Gestão, que possibilita o teletrabalho, definido como “modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem

trabalho externo, dispensado do controle de frequência”. Conforme regulamentação, a adesão ao programa é facultativa à administração pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante.

Na literatura, tanto nacional como internacional, são empregadas diversas definições e conceituações para o teletrabalho (Allen, Golden, Shockley, 2015). Percebe-se o uso de termos diferentes para se referir à mesma definição, bem como se percebe o uso do mesmo termo para aludir a diferentes especificidades (Rocha & Amador, 2018). Por exemplo, alguns estudos utilizam o termo “trabalho remoto” como sinônimo de teletrabalho (e.g., Fana *et al.*, 2020; Wang, Liu, Qian, Parker, 2021). Ainda, encontra-se também a opção pelos termos “*Home Office*” (Bridi *et al.*, 2020; Rafalski & De Andrade, 2015) e “*Work from Home (WFH)*” (Van der Lippe & Lippényi, 2020) para referir-se ao teletrabalho feito exclusivamente na casa do trabalhador. Assim, é importante ressaltar que, neste estudo, entende-se teletrabalho de uma maneira ampla, definindo-o como uma forma de trabalho de arranjo flexível, realizado fora do ambiente organizacional e possibilitado pelo uso de TIC (Groen *et al.*, 2018; Messenger, 2019; Nilles, 1997), abrangendo as principais definições.

Estudos sobre os efeitos do teletrabalho produziram resultados tanto positivos (e.g., aumento da produtividade e do relacionamento familiar) como negativos (e.g., estresse, dificuldade em separar vida pessoal e profissional) (Messenger, 2019; Park & Cho, 2020). Os resultados ambíguos da pesquisa sobre teletrabalho podem explicar a relutância na adoção da modalidade, já que, apesar da viabilidade tecnológica, a aceitação do teletrabalho era mais lenta que a prevista (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). O cenário se modificou com o surto sem precedentes da pandemia da Covid-19, que promoveu uma adesão massiva ao teletrabalho no mundo todo, levando a um experimento global da modalidade (Fana *et al.*, 2020).

Por exemplo, na administração pública federal, cerca de 50% dos servidores públicos passaram a trabalhar a partir de suas casas entre março e setembro de 2020. No ministério da educação, esse percentual chegou a 98% em alguns períodos (Governo Federal, 2020). Nessas estatísticas, estão os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) de Universidades Públicas Federais que participam desse estudo. Essas medidas foram regulamentadas pelas Instruções Normativas nº 19/2020 e nº 21/2020, de março de 2020, do Ministério da Economia, as quais estabeleceram orientações quanto às medidas de proteção para

enfrentamento da emergência de saúde pública. É importante esclarecer que essas regulamentações utilizaram o termo “trabalho remoto” para referir-se às atividades executadas remotamente enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública. O termo utilizado difere-se da definição do termo Teletrabalho preconizado em outra IN, a já citada IN nº 65/2020. De fato, essas medidas não puderam seguir as diretrizes do teletrabalho conforme estabelecido na IN nº 65, já que a adesão não foi facultativa e sim imposta como medida protetiva da pandemia. Ou seja, o Governo Federal utiliza o termo Teletrabalho quando há adesão voluntária ao Programa de Gestão, com regras previamente definidas, e o termo “Trabalho Remoto” para a situação de trabalho imposta como medida protetiva da pandemia.

Com efeito, o modo de trabalho induzido pela pandemia apresenta especificidades relacionadas ao cenário atual. Por exemplo, o caráter voluntário de adesão e a flexibilidade de local trabalho, presentes no modo convencional do teletrabalho, não puderam ser observados, pois o confinamento em casa é imposto, e o teletrabalho se torna uma prática obrigatória, em tempo integral (Carillo *et al.*, 2020). Alguns aspectos das regulamentações existentes não puderam ser respeitados e precisaram ser flexibilizados. Além do mais, a situação de isolamento social modificou as configurações familiares e domésticas, visto que todos os membros da família precisaram ficar juntos em casa, compartilhando equipamentos de informática, acesso à Internet e mesa para trabalhar e estudar. Acrescentam-se ainda o fechamento de escolas e creches e a impossibilidade de receber empregadas domésticas e babás, ocorrendo o conseqüente aumento de afazeres domésticos e de cuidados com crianças, muitas dessas em situação de ensino a distância, demandando maior supervisão dos pais. É necessário considerar também os impactos psicológicos por estar vivenciando uma pandemia global (Bouziri *et al.*, 2020).

Por isso, essa situação de trabalho é diferente da modalidade de teletrabalho convencional. Assim, esse estudo, também se utiliza de termos diferentes para referir-se a cada situação. Optou-se, nesse caso, pelo termo “Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social”, baseando-se no estudo de Carillo *et al.* (2020) e considerando a definição ampla adotada pelo pesquisador para o termo teletrabalho.

Nesse contexto, tais servidores precisaram se autoajustar a uma nova forma de trabalhar, sem políticas institucionais pré-estabelecidas e sem capacitação prévia, inclusive, para o uso de algumas ferramentas tecnológicas, que passaram a ser o

centro do trabalho e da comunicação. Soma-se o desafio de readequar a rotina familiar no contexto de pandemia. Para Messenger (2019), o sucesso ou o fracasso do teletrabalho é produto do desempenho individual e da competência dos gestores em fazer uso dessa nova forma de trabalhar no contexto adequado. Nesse caso, o contexto é dado, e as estratégias e soluções arranjadas pelos trabalhadores e seus gestores impactam os resultados do teletrabalho imposto pelo isolamento social.

Bem como, a maneira como é feito o uso das TICs nesse contexto influencia na definição dos resultados do teletrabalho, pois seus efeitos indiretos podem alterar o escopo das atividades e o desempenho das tarefas em diferentes domínios, evidenciando aqui a importância da mediação humana nesse gerenciamento (Leung & Zhang, 2017). Jarvenpaa e Lang (2005) afirmam que as experiências dos usuários com a tecnologia são paradoxais, e o confronto insistente do usuário com tais ambiguidades afeta a experiência e o comportamento do usuário como um todo (Corso, 2013).

Assim, em uma situação incomum, quando o teletrabalho não é mais uma opção discricionária, mas sim uma ordem obrigatória, há necessidade de mudar o foco da pesquisa do entendimento se deve ou não implementar o teletrabalho para entender como obter o máximo com ele (Wang *et al.*, 2021). Ao enfrentar uma crise, trabalhadores e organizações são convocados a reagir e criar soluções criativas, gerando novos aprendizados.

1.1 OBJETIVOS

Esta dissertação, portanto, tem como objetivo geral investigar como os trabalhadores ajustaram-se à mudança para o teletrabalho imposto pelo isolamento social e ao uso da tecnologia nesse contexto, sendo dois os objetivos específicos:

- a) identificar as boas práticas adotadas pelos trabalhadores durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social;
- b) analisar as manifestações dos paradoxos no uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Primeiramente, o uso generalizado do teletrabalho devido à crise da Covid-19 é uma oportunidade para estender os estudos da modalidade em um contexto com especificidades únicas e raramente observável. Por exemplo, a adesão massiva e compulsória incluiu na prática de trabalho um novo rol de perfis profissionais e de áreas de negócios que podem trazer novos elementos para a pesquisa de teletrabalho (Wang *et al.*, 2021). Então, pesquisas são necessárias para compreender essas novas circunstâncias e para explorar algumas das questões que podem ter sido mais ou menos salientes no teletrabalho imposto pela pandemia (Anderson & Kelliher, 2020).

Ademais, as organizações devem conhecer a situação que está sendo enfrentada pelos seus trabalhadores nesse momento atípico para todos. De acordo com Schuster *et al.* (2020), é crucial para a eficácia das instituições, neste ambiente de mudança, dar voz a sua equipe de trabalho para compreender quais as suas necessidades, os obstáculos encontrados e as boas práticas a serem disseminadas. Assim, as perguntas mais interessantes agora são aquelas que identificam os desafios enfrentados e as soluções que estão usando para superá-los (Schuster *et al.*, 2020). Também, parte dessa mudança é o aumento do uso das TICs para fins profissionais, e, assim, é necessária uma melhor compreensão do papel das TICs durante o isolamento - tanto por empregados como por empregadores - para que seu uso seja mais bem administrado. Com isso, é relevante o estudo dos paradoxos de uso das tecnologias no contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social, pois saber lidar com esses paradoxos possibilita uma maior produtividade e, provavelmente, uma relação mais positiva entre usuário e tecnologia, em um processo de percepção e conscientização do paradoxo (Corso, 2013).

Ainda, pesquisas com servidores públicos podem fornecer evidências cruciais para a gestão de pessoal em organizações do setor público. Ouvir os servidores públicos e aumentar a compreensão sobre suas experiências, percepções, atitudes e comportamentos é indiscutivelmente importante neste período de pandemia causada pela Covid-19, na qual a administração pública de todos os países deve estar fortalecida para o enfrentamento da crise.

Além do mais, especula-se que teletrabalhar fará parte de um “novo normal” (Razif *et al.*, 2020). O aumento repentino de pessoas que trabalham em casa,

juntamente com investimentos que precisaram ser feitos para readequar o trabalho, podem ter efeitos no futuro do teletrabalho. O estudo de Baert *et al.* (2020) mostra que a maioria dos entrevistados prevê que trabalhar em casa seria mais comum no futuro, mesmo após o fim da crise. Inclusive, no caso da administração pública federal, a regulamentação do Teletrabalho, por meio da IN nº 65, já possibilita que as instituições dessa esfera se habilitem ao programa.

Assim, espera-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir com a literatura de teletrabalho e dos paradoxos do uso das tecnologias ao expandir os estudos considerando um novo contexto. E, principalmente, que possam ter implicações práticas nas instituições, auxiliando no desenvolvimento de ações institucionais adequadas, como estabelecimento de diretrizes para teletrabalho e uso das tecnologias, treinamentos, promoção de ações na área da saúde, entre outras, visando o bom desempenho e bem-estar dos teletrabalhadores.

É essencial que as organizações formulem as políticas de teletrabalho baseadas em evidências (Anderson & Kelliher, 2020), então, conhecer como os trabalhadores se adaptaram e adequaram o trabalho em uma pandemia ajudará no desenvolvimento de métodos de teletrabalho eficazes, não só para o período da pandemia e de pós-pandemia, como também para potenciais situações de crises futuras (Carillo *et al.*, 2020).

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos desse estudo, realizaram-se duas pesquisas empíricas, de abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais técnicos administrativos de duas Universidades Públicas Federais, que estão em teletrabalho imposto pelo isolamento social.

Cada objetivo específico elencado está relacionado a um artigo desta dissertação, composta, portanto, por dois artigos.

No artigo 1, “Boas Práticas para o Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social”, o objetivo principal é identificar as boas práticas adotadas pelos trabalhadores em teletrabalho imposto pelo isolamento social. O artigo contém outros objetivos específicos, e, portanto, também foram explorados aspectos como percepções sobre a modalidade de trabalho e os desafios enfrentados pelos entrevistados, bem como pode ser analisada a maturidade das práticas para as

atividades remotas. Assim, optou-se pela pesquisa de tipologia qualitativa-fenomenológica. De acordo com Creswell & Poth (2017), a abordagem fenomenológica trata do estudo de experiências vivenciadas por um determinado grupo em que o objetivo é descrever um determinado fenômeno. Dessa forma, as experiências dos participantes foram exploradas especificamente sobre a vivência de um teletrabalho imposto pelo isolamento social, em decorrência de pandemia. A análise dos dados foi realizada com auxílio do *software Nvivo*, que permitiu a categorização e análises visuais, como nuvem de frequência de palavras, qualificando a análise e apresentação dos resultados. Nesse artigo, participaram profissionais do quadro de pessoal de duas universidades públicas, que foram entrevistados em fevereiro de 2021, onze meses após iniciarem o teletrabalho imposto pelo isolamento social.

No artigo 2, “Paradoxos no uso de tecnologias durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social”, foram analisadas as manifestações dos paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Assim, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva. A pesquisa foi realizada por meio de três etapas. Na primeira etapa, fez-se uma busca documental para a identificação dos paradoxos de uso das tecnologias que podem se manifestar em razão do teletrabalho imposto pelo isolamento social. A segunda e terceira etapa estão relacionadas à pesquisa empírica, por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Morris, 2015), a fim de analisar a forma como os paradoxos identificados se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social e identificar as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos de uso das tecnologias manifestados, respectivamente. Nesse artigo, participaram profissionais do quadro de apenas uma universidade pública, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que foram entrevistados em maio de 2020, cerca de dois meses após iniciarem o teletrabalho imposto pelo isolamento social.

1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

As universidades que fazem parte deste estudo são a UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, ambas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da

Educação (MEC). A força de trabalho das universidades é composta pelas carreiras docentes do Magistério Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), a qual é composta por diversos cargos, com diferentes exigências de níveis de formação e atribuições, sendo uma carreira bastante diversa. Também fazem parte da força de trabalho das universidades profissionais terceirizados e bolsistas.

No presente estudo, em ambas as instituições, os servidores entrevistados atuam na administração central das instituições, na área de gestão de pessoas. Os processos dessa área, de maneira geral, cuidam da vida funcional dos servidores e pensionistas das Universidades, do ingresso, do acompanhamento e do desenvolvimento de servidores, bem como da gestão de ações de atenção à saúde e de segurança do trabalho. A escolha do setor foi devida a conveniência e a oportunidade de acesso aos entrevistados. Porém, considera-se este um setor administrativo típico da estrutura de uma Universidade.

Durante o período excepcional da pandemia, as universidades adotaram medidas e ações para minimizar o impacto da crise nas suas atividades. As universidades suspenderam excepcionalmente as atividades de ensino presencial e precisaram se reinventar para não deixar de cumprir sua missão nas áreas de pesquisa, ensino e extensão. Assim, as organizações se estruturaram para a realização de atividades de ensino a distância e para a realização de trabalho remoto para os seus servidores. A manutenção das atividades das universidades é essencialmente importante em uma pandemia, ao cumprir seu papel de gerar conhecimento e servir à sociedade, colaborando e atuando no combate a pandemia. As Universidades Públicas têm atendido distintas demandas sociais emergentes do cenário pandêmico: provendo informações confiáveis, promovendo inovação científica e tecnológica e no apoio à comunidade (Darin, 2020).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentadas a contextualização do trabalho e os objetivos, justificando a importância desta pesquisa no ponto de vista acadêmico e organizacional. Este capítulo também apresentou os procedimentos metodológicos, a estrutura e as

delimitações do estudo. Nos capítulos posteriores, 2 e 3, são apresentados os artigos que compõem o desenvolvimento desta dissertação, conforme proposto na seção 1.3. O capítulo de fechamento apresenta as conclusões da dissertação e sugestões para pesquisas futuras.

1.6 REFERÊNCIAS

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Discussion Paper*, 13229, 1-35.

Beaunoyer, E., Dupéré, S., & Guitton, M. J. (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior*, 106424.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510.

Brasil. (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. *Diário Oficial da União, Brasília*. Recuperado em 14 de julho de 2021 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm

Bridi, Maria Aparecida, et al. "O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19." Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (2020).

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1-20.

Corso, K. B. (2013). Práticas Sócio-Materiais de Gestores: Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma Instituição de Ensino Superior. Tese de Doutorado. UFRGS.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among the Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Darin, T. (2020). O papel essencial da Universidade Pública no combate a Covid-19. SBC Horizontes. ISSN: 2175-9235. Disponível em: <http://horizontes.sbc.org.br/index.php/2020/05/08/o-papel-essencial-da-universidade-publica-no-combate-ao-covid-19>

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis

Faria, J. L. F. (2020). Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas.

Governo Federal (2020). Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal. Recuperado em 14 de julho de 2021 em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>

Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.

Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information systems management*, 22(4), 7-23.

Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396.

Messenger, J. C. (Ed.). (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing.

Ministério da Economia (2020). Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília. Recuperado em 14 de julho de 2021 de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>

Morris, A. (2015). *A practical introduction to in-depth interviewing*. (1st ed). Sage.

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.

Nilles, J. M. (1997). Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.

Organização Internacional do Trabalho – OIT (1996). Sobre o trabalho a domicílio. Recuperado em 14 de julho de 2021 de http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242947/lang--pt/index.htm

Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.

Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441. <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751491013.pdf>

Razif, M., Miraja, B. A., Persada, S. F., Nadlifatin, R., Belgiawan, P. F., Redi, A. A. N. P., & Shu-Chiang, L. (2020). Investigating the role of environmental concern and the unified theory of acceptance and use of technology on working from home technologies adoption during COVID-19. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 795.

Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16(1), 152-162.

Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792-796.

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.

2 ARTIGO 1 - BOAS PRÁTICAS PARA O TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL

Resumo

A pandemia da Covid-19 e a necessidade do isolamento social obrigaram muitas organizações a adotarem de forma não planejada o teletrabalho. Os trabalhadores não estavam treinados ou preparados, mas tiveram que se adaptar à nova forma de trabalhar ao mesmo tempo em que reestruturavam uma nova rotina familiar, afetada pelo fechamento de escolas e creches e outras implicações em função do surto. Nesse contexto peculiar, o objetivo do presente estudo é identificar as boas práticas adotadas pelos trabalhadores durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para conduzir o estudo, optou-se pela abordagem qualitativa-fenomenológica, realizando-se entrevistas com servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) de duas instituições públicas que estão em teletrabalho de forma não planejada. As entrevistas também versaram sobre as percepções dos trabalhadores em relação aos aspectos positivos e negativos e aos desafios enfrentados nessa modalidade de trabalho. Os resultados demonstram que os trabalhadores percebem efeitos mistos do teletrabalho. Os aspectos positivos e negativos e os desafios são apresentados em nuvens de frequência de palavras, que auxiliam na visualização de questões relevantes presentes nas entrevistas. Entre os desafios, destaca-se a busca pela separação da vida privada e profissional. As boas práticas indicadas pelos entrevistados foram compiladas, categorizadas e apresentadas em formato de quadro nos resultados do estudo. Entre as boas práticas, destacam-se a realização sistemática de reuniões de equipe, via ferramentas de webconferência e o controle baseado em entregas, por meio do estabelecimento de prazos e responsáveis. As práticas demonstraram o grau de maturidade da equipe para atividades remotas, percebendo-se um crescimento em comparação ao período anterior à pandemia. Os resultados podem auxiliar na elaboração de políticas de teletrabalho para situações de crise e de não crise.

Palavras-chave: Teletrabalho. Trabalho Remoto. Covid-19. Isolamento Social. Universidades.

2.1 INTRODUÇÃO

Com os avanços das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que permitem conexões móveis a preços acessíveis, trabalhar fora do escritório se tornou mais comum no mundo todo (Allen, Golden, Shockley, 2015). Essa independência espacial possibilitou que organizações aderissem ao teletrabalho, entendido aqui como uma forma de trabalho de arranjo flexível, realizado fora do ambiente organizacional e possibilitado pelo uso de TICs. (Groen *et al.*, 2018; Messenger, 2019; Nilles, 1997).

O teletrabalho interessa às organizações modernas e trabalhadores principalmente porque proporciona mais autonomia sobre o local e tempo de trabalho, auxiliando na busca por melhor equilíbrio entre o trabalho e as necessidades da vida pessoal dos trabalhadores (Eurofound e Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2017). Somente no Brasil, estima-se um potencial de teletrabalho de cerca de 22,7% das ocupações, alcançando mais de 20 milhões de cidadãos (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2020).

Mesmo com a viabilidade da adoção, até final do ano de 2019 e início do ano de 2020, quando o mundo foi atingido por uma pandemia de proporção global, a aceitação do teletrabalho era mais lenta que a prevista (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). A relutância de algumas empresas pode ser parcialmente explicada pelos resultados ambíguos das pesquisas sobre essa modalidade (Messenger, 2019). Se por um lado alguns estudos demonstram benefícios como melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal e aumento de produtividade (Hau & Todescat, 2018; Kazekami, 2020), por outro também existem evidências de riscos relacionados ao formato de trabalho. Por exemplo, Palumbo (2020) explica que a sobreposição dos papéis profissionais e pessoais pode não resultar em maior equilíbrio entre eles, mas sim em aumento de conflitos familiares. Além disso, estudos apontam que as características do teletrabalho estimulam o trabalho intensificado e conseqüente maior nível de estresse (Suh & Lee, 2017) e o isolamento profissional (De Vries, Tummers, Bekkers, 2019).

No entanto, o contexto estabelecido pela pandemia da Covid-19 e a necessidade de isolamento social aceleraram a tendência de implantação do

teletrabalho em organizações no mundo todo (Fana *et al.*, 2020). Como principal estratégia de prevenção, governos recomendaram que as pessoas ficassem em suas casas. A possibilidade de trabalhar de casa, por meio do uso das TICs, foi uma alternativa para a continuidade da atividade econômica em várias áreas de negócio, amenizando os impactos econômicos da crise pandêmica (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020).

De maneira repentina, empresas e trabalhadores foram obrigados a se adaptar ao teletrabalho, sem planejamento, muitas vezes despreparados e mal equipados (Carillo *et al.*, 2020). Estima-se que só nos Estados Unidos (EUA) houve um aumento de 42% na adoção de tal modalidade pelas organizações, em relação à comparação entre março e abril de 2020 - pico da doença no país (Silva, 2020). Mesmo no setor público, no qual a aderência ao teletrabalho é menos comum (Mohalik *et al.*, 2019), na pandemia da Covid-19 tornou-se um regime de trabalho prevaiente para organizações públicas (Palumbo, 2020). No Brasil, cerca de 50% dos servidores públicos federais desempenharam suas atividades a partir de suas casas, o que foi fundamental para a continuidade dos serviços públicos (Governo Federal, 2020).

Nesse contexto, observa-se que o teletrabalho imposto pelo isolamento social, apesar de assemelhar-se em algumas características com o teletrabalho convencional, apresenta desafios específicos relacionados ao cenário de pandemia. Por exemplo, o caráter voluntário de adesão e a flexibilidade do local trabalho, presentes no modo convencional, não podem ser observados, pois o confinamento em casa é imposto e o teletrabalho se torna uma prática obrigatória, em tempo integral (Carillo *et al.*, 2020).

Principalmente, o cenário se difere uma vez que todos os membros da família precisaram ficar em casa, dividindo os mesmos espaços e equipamentos para trabalho e estudo. Acrescentam-se ainda o fechamento de escolas e creches, e a impossibilidade de receber empregadas domésticas e babás, ocorrendo o conseqüente aumento de afazeres domésticos e de cuidados com crianças, muitas dessas em situação de ensino a distância, demandando maior supervisão dos pais. Esses novos arranjos da rotina familiar podem estimular conflitos entre os moradores (Anderson & Kelliher, 2020). Ademais, é necessário considerar os impactos psicológicos nos indivíduos por estarem vivenciando uma pandemia global, como os sentimentos de ansiedade e medo (Bouziri *et al.*, 2020).

Apesar dos desafios adicionais, a necessidade da rápida implantação do teletrabalho pode ser vista como oportunidade para algumas organizações experimentarem uma prática que antes não era conhecida e verificarem os resultados do experimento. Por exemplo, no Governo Federal do Brasil, observou-se uma economia de 75% em despesas de deslocamento e viagens a serviço em relação ao ano anterior no mesmo período, devido à adoção de atividades remotas (Governo Federal, 2020).

Nesse sentido, Baert *et al.* (2020) examinaram as percepções de trabalhadores em vários aspectos da vida e da carreira durante a pandemia, e seus principais resultados apontaram variáveis positivas (maior eficiência e equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e negativas (diminuição nas relações de trabalho). A pesquisa também demonstra que a maioria dos entrevistados prevê que o teletrabalho continuará a ser a prática comum, mesmo após o fim da pandemia. No Brasil, o número de empresas que pretendem adotar o *home office* após a crise do novo corona vírus deve crescer em 30%, de acordo com o estudo da Fundação Getúlio Vargas (Goeking, 2020).

Assim, parece que teletrabalhar fará parte de um “novo normal” após a pandemia da Covid-19. Apesar dos estudos demonstrarem que a modalidade não pode ser considerada como somente vantajosa, o mundo organizacional se interessa em saber como, e não se, o teletrabalho pode ser benéfico para os indivíduos e organizações (Messenger, 2019).

Acrescenta-se que o contexto de crise pandêmica é único e raramente observável. Ao enfrentar uma crise, trabalhadores e organizações são convocados a reagir e criar soluções criativas, gerando novos aprendizados. Assim, os rearranjos exigidos pela pandemia trazem novas condições para o teletrabalho e o contexto atual mostra-se como uma importante oportunidade para estender os estudos sobre a modalidade. Identificar e compreender as práticas que melhor atenderam as necessidades dos trabalhadores nessa situação ajudará no desenvolvimento de métodos de teletrabalho eficazes, não só para o período da pandemia e de pós-pandemia, como também para potenciais situações de crises futuras (Carillo *et al.*, 2020).

Considerando o contexto apresentado, surge a seguinte questão de pesquisa: quais as práticas adotadas pelos trabalhadores que lhes auxiliam durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social? Portanto, o presente estudo tem por

objetivo principal identificar as boas práticas adotadas pelos trabalhadores nesse contexto. De forma complementar, se propõe como objetivos específicos: a) verificar as percepções dos trabalhadores em relação aos aspectos positivos e negativos do teletrabalho imposto pelo isolamento social; b) verificar os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores em teletrabalho imposto pelo isolamento social; e c) avaliar a maturidade das práticas adotadas para atividades remotas, segundo escala proposta por especialista.

Para a realização da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa-fenomenológica, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com servidores de instituições públicas brasileiras que aderiram ao teletrabalho durante o período de isolamento social. Adicionalmente, foram realizadas buscas documentais na literatura de teletrabalho, considerando estudos realizados antes e durante a pandemia, já sendo possível perceber consequências da crise da Covid-19 no mundo do trabalho.

Espera-se que esse estudo ajude na compreensão do processo de teletrabalho em tempo de isolamento social e ajude as organizações e sua força de trabalho a lidarem melhor com a situação atual e a se prepararem para outras crises futuras. Os resultados podem contribuir com a literatura de teletrabalho e podem gerar implicações práticas nas instituições, como desenvolvimento de ações institucionais adequadas, visando o bom desempenho e bem-estar dos teletrabalhadores.

Na próxima seção, são apresentados os fundamentos teóricos do tema estudado. Na seção seguinte, os procedimentos metodológicos são evidenciados. Posteriormente, na seção 2.4, apresentam-se a descrição e a análise dos resultados. Finalmente, na seção 2.5, as considerações finais, as contribuições e as limitações da pesquisa são expostas, bem como sugestões para futuros estudos.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, primeiramente, apresentam-se os principais aspectos teóricos que auxiliam na compreensão do teletrabalho, resultados de estudos seminais e estudos recentes. Em sequência, são apresentados achados de pesquisas que consideram o contexto atual de crise pandêmica, no qual o teletrabalho ocorre de maneira imposta, com destaque às principais especificidades contextuais. Por fim,

boas práticas preconizadas na literatura são apresentadas, tanto para o teletrabalho convencional, como para o realizado de maneira imposta pelo isolamento social.

2.2.1 Teletrabalho

O teletrabalho não é uma novidade no mundo organizacional, porém, conforme a evolução da tecnologia, a modalidade adquire novas características (Messenger, 2019). Na década de 1970, Nilles (1976) apresentou estudos sobre o teletrabalho, na Califórnia, nos Estados Unidos (EUA). Inicialmente, o autor seminal denominou, em inglês, a forma de trabalho como “*telecommuting*”, tendo como foco a redução do tempo de deslocamento do trabalhador até a sede da empresa, realocando o local de trabalho dos funcionários para suas casas ou mais próximo delas, com o uso de computadores e telecomunicações. Mais tarde, o autor passou a utilizar o termo, em inglês, “*telework*”, cuja tradução literal para o português é “teletrabalho”, de modo a incluir aplicações mais amplas de atividades a serem realizadas fora do escritório, com o uso das tecnologias da informação e comunicação mais modernas da época, como a internet (Nilles, 1997).

A evolução da tecnologia passou a ser mais rápida, e o teletrabalho tornou-se viável para vários tipos de negócio. Atualmente, as novas TICs estão mais acessíveis, com tecnologias como computação em nuvem e dispositivos eletrônicos que cabem na palma da mão, facilitando a realização de atividades de qualquer lugar e a qualquer hora. Nesse ínterim, pesquisas sobre a modalidade de trabalho e suas aplicações despertaram interesse de acadêmicos e profissionais nas mais variadas áreas, como gestão, recursos humanos, psicologia, sociologia, sistemas de informação, logística e operações (Allen *et al.*, 2015; Beauregard, Basile, Canonico, 2019).

Na literatura acadêmica, nacional e internacional, encontra-se uma variedade de nomes e conceituações para teletrabalho, sendo um desafio a sintetização e comparação de resultados. Tanto utilizam-se de termos diferentes para se referir a mesma definição, quanto utilizam-se dos mesmos termos para definições que se diferenciam em alguns aspectos (Rocha & Amador, 2018). As denominações podem variar por diferenciarem aspectos de tecnologia, localização, relação empregatícia e estrutura, produzindo um conhecimento bastante fragmentado. Por exemplo, Groen *et al.* (2018) apresentam o teletrabalho como umas das formas de trabalho de

arranjo flexível, se diferenciando de simplesmente trabalhar fora do horário de expediente ou de redução ou aumento de horas de contrato. Allen *et al.* (2015), em uma detalhada revisão da literatura, encontraram termos como “*telecommuting*”, “*telework*”, “*remote work*”, “*virtual work*”, “*flexible work arrangements*”, entre outros, que podem ser traduzidos para “teletrabalho”, “trabalho remoto”, “trabalho virtual” e “trabalho de arranjo flexível”. Também pode-se citar termos como “*Work From Home*” (Palumbo, 2020; Van der Lippe & Lippényi, 2018) ou “*Home Office*” (Bridi *et al.*, 2020; Rafalski & De Andrade, 2015), que fazem referência ao modo de trabalho quando realizado na casa do trabalhador (Rocha & Amador, 2018). Neste estudo, entende-se teletrabalho de uma maneira ampla, definindo-o como uma forma de trabalho de arranjo flexível, realizado fora do ambiente organizacional e possibilitado pelo uso de TICs (Groen *et al.*, 2018; Messenger, 2019; Nilles, 1997).

Em relação aos efeitos do teletrabalho, os estudos produziram resultados ambíguos e que dependem de fatores como uso da tecnologia, local do trabalho, cultura organizacional, definição dos limites da vida profissional, características do trabalho e do trabalhador (Beauregard *et al.*, 2019; Kwon & Jeon, 2020; Messenger, 2019). Allen *et al.* (2015) explicam que o impacto multivariado do teletrabalho é complexo, com potencial para vantagens e desvantagens simultâneas.

Um dos principais benefícios atribuídos ao teletrabalho é sugestão de que permite às pessoas conciliar a vida profissional com a vida familiar (Hau & Todescat, 2018). A autonomia que resulta da flexibilidade permite que os trabalhadores moldem os limites entre trabalho e família, permitindo que combinem os dois com mais facilidade (Chung & Horst, 2018; Delanoeije, Verbruggen, Germeys, 2019). Por exemplo, pais podem ao mesmo tempo cuidar de uma criança doente enquanto trabalham em casa.

Especialmente para o gênero feminino, que, tradicionalmente, sente mais a sobrecarga das demandas domésticas e familiares (Chung, 2020), o teletrabalho parece ser útil para integrar os diferentes papéis presentes na rotina da mulher. Estudos mostraram que as mulheres gastam mais tempo no trabalho não remunerado do que os homens (Eurofound, 2020). Para Chung e Horst (2018), o teletrabalho ajuda as mulheres a manterem suas carreiras após o parto. Esses fatores levam a crer que o trabalho de arranjo flexível pode não ser apenas uma ferramenta para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas uma ferramenta

para aprimorar e manter a capacidade de trabalho dos indivíduos, principalmente das mulheres, em períodos de maior demanda familiar.

Essa característica não impacta apenas a vida dos trabalhadores, mas também traz vantagens para a organização e para a sociedade. Por exemplo, permitir que mães mantenham seu status de emprego terá grandes implicações para retenção de capital humano para as empresas e a para sociedade como um todo. Além disso, o teletrabalho pode ajudar a aliviar algumas das consequências negativas da maternidade, permitindo que as mães permaneçam em empregos, o que pode ajudar a diminuir a diferença salarial entre os sexos (Chung & Horst, 2018).

Outro impacto positivo do teletrabalho é a economia no custo e no tempo para ir e voltar do trabalho diariamente (Ansong & Boateng, 2018; Hau & Todescat, 2018). Ademais, evitar uma jornada árdua para o trabalho pode remover uma fonte de estresse e, assim, contribuir para um melhor bem-estar (Anderson & Kelliher, 2020). Em um estudo experimental, Delanoeije, Verbruggen e Germeys (2019) demonstram que os trabalhadores relataram níveis mais baixos de estresse nos dias em que teletrabalhavam em comparação com os dias que precisavam ir ao escritório.

Os benefícios na qualidade de vida dos teletrabalhadores repercutem em consequências positivas para as empresas, pois os funcionários que têm mais condições de atender às demandas do trabalho e da família são mais satisfeitos e produtivos (Ollo-López, Goñi-Legaz, Erro-Garcés, 2020). Estudos realizados na Argentina, Brasil, Índia, Japão, EUA e países da Europa (Eurofound, OIT, 2017) indicam que os efeitos do teletrabalho geralmente são positivos para o desempenho individual. De acordo com Kazekami (2020), a redução do deslocamento, a prevenção de interrupções dos colegas no local e horário de trabalho e a satisfação do teletrabalhador são fatores que aumentam a produtividade individual, e assim, a organizacional.

Além de aumento de produtividade, os resultados da pesquisa de Ansong e Boateng (2018) também apresentam benefícios que incluem: aumento da receita da organização, redução do absenteísmo, redução da rotatividade, custos reduzidos associados ao espaço físico no escritório, redução do congestionamento do tráfego, conservação de combustível e redução da poluição do ar.

Apesar dos benefícios associados a esse arranjo de trabalho, o teletrabalho não pode ser considerado apenas como vantajoso, pois há uma série de riscos

envolvidos na sua prática. Por exemplo, Palumbo (2020) afirma que levar trabalho para casa durante a semana leva a menos felicidade. A menor felicidade pode ser explicada pelo fato de que a interface trabalho-família leva a mais conflitos na família e a maiores negociações entre casais. Por exemplo, os trabalhadores podem não lidar bem com a presença de filhos ou outros membros da família enquanto trabalham em casa, ou podem surgir conflitos na família sobre o horário de trabalho e horário das tarefas domésticas ou de lazer (Palumbo, 2020). Em relação ao conflito familiar, os resultados podem ser diferentes dependendo de variáveis moderadoras, como o nível de responsabilidades que as pessoas têm em sua casa. Para Solis (2017), em lares com altos níveis de responsabilidade, os teletrabalhadores tem uma relação mais conflituosa. Como consequência, essa confusão de papéis aumenta o estresse do trabalhador, e o estresse acaba por diminuir a satisfação (Kazekami, 2020).

Também associado ao teletrabalho, o trabalho intensificado, no qual se trabalha por mais tempo e com mais intensidade, pode ser outra fonte de estresse (Bathini & Kandathil, 2019; Chung & Horst, 2018). Uma explicação dominante relacionada à intensificação do trabalho no teletrabalho baseia-se no intercâmbio social: os funcionários sentem-se gratos pela flexibilidade que ganharam e, movidos pela gratidão, exercem maior esforço (Bathini & Kandathil, 2019). Outra preocupação é em relação ao *technostress* (tensão devido ao uso demorado de TIC). Suh e Lee (2017) mostram que o uso da tecnologia em conjunto com as características do teletrabalho, induzem o *technostress* dos trabalhadores.

Ainda, o isolamento profissional é um conhecido aspecto negativo do teletrabalho (De Vries *et al.*, 2019; Wang, Albert, Sun, 2020). A falta de contatos e relacionamentos informais com os colegas é um dos principais obstáculos para o funcionamento da modalidade (Carillo *et al.*, 2020). Bem como, o isolamento do trabalhador pode reduzir as suas oportunidades de progressão na carreira (Hau & Todescat, 2018). Porém, a supervisão e o acompanhamento exercido por líderes podem amenizar os efeitos negativos do isolamento (De Vries *et al.*, 2019).

Assim como as atitudes de lideranças servem como variáveis para o isolamento profissional, organizações e trabalhadores podem adotar medidas que visem melhorar os resultados do teletrabalho. A normalização do teletrabalho por meio de políticas e práticas pode ajudar nesse sentido. Acadêmicos e profissionais enfatizam que programas de teletrabalho bem sucedidos são caracterizados por

amplo apoio institucional (Beauregard *et al.*, 2019). Para Anderson e Kelliher (2020), é essencial que as organizações formulem as políticas de teletrabalho baseadas em evidências. Os autores reforçam que o sucesso ou o fracasso da modalidade de trabalho dependem da maneira como o arranjo é disponibilizado e utilizado.

Segundo Messenger (2019), normalmente os trabalhadores estão cientes das muitas desvantagens do teletrabalho, mas as aceitam porque esse arranjo facilita certas escolhas de estilo de vida. Ainda, para Beauregard *et al.* (2019), existe uma curva de aprendizado para adaptação ao teletrabalho e que, com a experiência, o teletrabalhador consegue se ajustar de modo a maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens encontradas no teletrabalho. Desse modo, os autores observam que, com o crescimento da modalidade, é importante investigar as práticas de teletrabalho em diferentes fatores contextuais.

Além do mais, a extensão do teletrabalho nem sempre é integral (todos os dias), podendo ser, por exemplo, de dois dias na semana de trabalho. Em relação a esse aspecto, estudos demonstram que a extensão do trabalho é uma variável importante para os resultados, sugerindo que o teletrabalho pode ser mais benéfico quando praticado em grau moderado, no qual haja um equilíbrio entre o contato presencial e o virtual (Allen *et al.*, 2015; Eurofound, OIT, 2017).

É importante ressaltar que grande parte das pesquisas foram desenvolvidas antes do enfrentamento da pandemia do novo corona vírus e, assim, encontram contextos nos quais o teletrabalho é uma escolha do funcionário, que também possui autonomia para escolher onde e quando trabalhar (Beauregard *et al.*, 2019). Os estudos mostram que respeitar a voluntariedade do teletrabalho é considerado uma boa prática para as organizações (Bathini & Kandathil, 2019; Carillo *et al.*, 2020). Outras orientações são dadas no sentido de que a adoção do teletrabalho deve ser parte da estratégia da organização, que se planeja para tal e treina sua equipe de trabalho (Beauregard *et al.*, 2019; Carillo *et al.*, 2020), condições que não são encontradas no teletrabalho imposto devido a pandemia.

Assim, embora possa haver alguns aspectos práticos do teletrabalho realizado em um cenário não pandêmico que se assemelham com o teletrabalho imposto pelo isolamento social, como comunicação e monitoramento do trabalho, é provável que existam diferenças nos resultados entre os dois contextos, principalmente para os trabalhadores (Anderson & Kelliher, 2020). Portanto, na

próxima seção, são apresentados estudos sobre o teletrabalho imposto pelo isolamento social, desenvolvidos no contexto da pandemia da Covid-19.

2.2.2 Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social

A pandemia Covid-19 que está sendo vivenciada pelo mundo entre 2019 e 2021 fez com que muitos países adotassem medidas de contenção da doença, como “*lockdown*” de grandes regiões e recomendações para todos ficarem em casa. Essa necessidade de isolamento social acelerou a tendência da implantação da modalidade de teletrabalho (Fana et al.,2020).

As organizações foram obrigadas a adotar o teletrabalho de forma não planejada e compulsória para a grande maioria dos funcionários. Mais de 3,4 bilhões de pessoas em 84 países foram confinadas em suas casas, conforme estimado no final de março de 2020, o que potencialmente se traduz em muitos milhões de trabalhadores temporariamente expostos ao teletrabalho (Bouziri *et al.*, 2020). Estima-se que só nos EUA houve um aumento de 42% no emprego de tal modalidade pelas organizações só em relação a comparação entre março e abril de 2020 - pico da doença nos EUA (Silva, 2020).

No entanto, o teletrabalho imposto pelo isolamento social tem especificidades inerentes ao contexto vivido e apresentou dificuldades e desafios tanto para as organizações quanto para os trabalhadores e seus familiares. Pode-se observar que não é comum empresas possuírem planos de contingência projetados especificamente para solucionar situações de emergência como a atual pandemia do coronavírus (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Então, a implementação do teletrabalho ocorreu de forma repentina e despreparada, sem os pré-requisitos recomendados como a adequação do ambiente de teletrabalho, a concepção das condições e ferramentas de funcionamento ou o apoio organizacional (Carillo *et al.*, 2020). Um problema adicional relacionado a essa implantação urgente é que protocolos de teletrabalho não foram aplicados, então, cuidados com a confidencialidade dos dados e o controle das informações podem ter sido negligenciados (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Ademais, a adoção do teletrabalho em grande escala implica a impossibilidade de fornecer e instalar equipamentos para todos os trabalhadores atuarem de suas casas, ficando a

organização dependente do equipamento próprio do funcionário e da conectividade doméstica pré-existente (Eurofound, 2020).

Por parte dos trabalhadores, surgiram os desafios de rápido aprendizado em novas tecnologias e de estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Além das adaptações nas atividades de trabalho, o teletrabalho no contexto de pandemia apresenta particularidades desafiadoras, como a perda de características típicas como a voluntariedade, flexibilidade de local e da extensão do teletrabalho. Nessa situação, o confinamento domiciliar é imposto e o teletrabalho torna-se uma prática obrigatória em tempo integral. Também, o bloqueio obrigou o fechamento de universidades, escolas e creches, fazendo com que a educação também continuasse dentro de casa. Ademais, a presença de profissionais em casa, como empregadas domésticas e babás, não é recomendada (Anderson & Kelliher, 2020).

Assim, os trabalhadores viram a vida profissional e privada ficarem embricadas e famílias passaram a dividir, em um mesmo ambiente, as atividades profissionais, escolares, domésticas e de lazer (Brant & Mourão, 2020). Os membros da família tiveram que compartilhar equipamentos de Tecnologia da Informação (TI), como *notebooks*, *tablets* e impressoras, bem como o acesso à Internet e a mesa para trabalhar e estudar. O aumento do uso da casa por todos os moradores também gerou aumento de demandas domésticas. Ainda, para os trabalhadores com filhos pequenos ou dependentes, apresentaram-se desafios adicionais, pois precisaram conciliar as atividades de supervisão, ensino e recreação (Feng & Savani, 2020).

Esse embaçamento dos limites do trabalho e da família prepara o terreno para geração de conflitos, efeito já conhecido do teletrabalho, mas exacerbado pela pandemia (Anderson & Kelliher, 2020). Também há a preocupação de que a situação de confinamento possa ter reforçado os papéis tradicionais de gênero na divisão dos cuidados infantis e das tarefas domésticas, pesando negativamente nos resultados da carreira das mulheres (Chung, 2020).

Outro ponto de atenção relacionado ao contexto de crise é a saúde mental dos trabalhadores. O sentimento de solidão em razão do isolamento social e sentimentos como medo e preocupação com a saúde de si mesmo e de seus entes queridos podem ser constantes na vivência de uma pandemia. Bouziri *et al.* (2020) alertam que, nessa situação, os riscos psicossociais e comportamentais associados

ao teletrabalho podem ser agravados, especialmente aqueles associados a vícios. O estresse geral induzido pela vivência em tal contexto pode alterar a eficácia do teletrabalho (Anderson & Kelliher, 2020). Além da saúde mental, há riscos também para a saúde física do trabalhador, já que cuidados com ergonomia e segurança do trabalho não puderam ser assegurados, em razão da mudança repentina (Bouziri *et al.*, 2020).

Apesar dos desafios, o teletrabalho parece ser uma realidade mesmo após a diminuição da crise. Estudos mostram que a maioria dos teletrabalhadores deseja continuar trabalhando em casa, pelo menos algumas vezes na semana (Eurofound, 2020; Fana *et al.*, 2020). No Brasil, o número de empresas que pretendem adotar o *home office* após a crise do novo corona vírus deve crescer 30%, de acordo com o estudo “Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade Redefinida e os Novos Negócios” da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

A adesão massiva ao teletrabalho facilitou a observação dos efeitos financeiros da medida. No governo federal do Brasil, no qual os serviços públicos estão sendo realizados com atividades parcialmente remotas, a redução foi de 75% em despesas de deslocamento e viagens a serviço em relação ao ano anterior no mesmo período (Governo Federal, 2020). A pandemia permitiu dimensionar a economia da troca de viagens por reuniões virtuais, prática que ficou popularizada durante a pandemia e que deve continuar fazendo parte das práticas de trabalho (Baert *et al.*, 2020).

Visando uma melhor compreensão do fenômeno vivenciado pelos trabalhadores em isolamento, estudos já estão sendo feitos nesse contexto. Baert *et al.* (2020) examinaram as percepções da força de trabalho em vários aspectos da vida e da carreira durante a pandemia, e seus resultados apontaram principalmente variáveis positivas como maior eficiência e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. De acordo com a pesquisa, os trabalhadores mais velhos relataram experiência muito positiva com o teletrabalho e esse sentimento pode estar relacionado ao fato de que pessoas mais velhas estão em maior risco em exposição ao vírus e, portanto, são mais agradecidos pela possibilidade de trabalhar em casa.

O estudo também demonstrou aspectos negativos, como a diminuição nas relações de trabalho e a menor satisfação dos trabalhadores que moram com crianças. Para Fana *et al.* (2020), o impacto do teletrabalho não é único e depende fortemente da ocupação e da posição hierárquica dos trabalhadores em suas

organizações, bem como das decisões dos trabalhadores, que muitas vezes dependem da composição de seus domicílios.

Wang *et al.* (2021) identificaram quatro desafios principais do teletrabalho imposto pelo isolamento social, que são: a interferência trabalho-casa, a comunicação ineficaz, a procrastinação e a solidão. Os autores afirmam que o apoio social e a autonomia no trabalho ajudam os trabalhadores a lidarem melhor com esses desafios. Ainda, os autores concluíram que a autodisciplina dos trabalhadores é um fator chave de diferenças individuais na experiência do teletrabalho.

Esses e outros estudos que investiguem o teletrabalho no contexto atual serão de grande utilidade mesmo após o fim do isolamento, uma vez que as práticas remotas vão continuar caracterizando relações de trabalho e que outras crises podem surgir. Assim, identificar e compreender as práticas que melhor atenderam as necessidades dos trabalhadores nessa situação ajudará no desenvolvimento de métodos de teletrabalho eficazes, não só para o período da pandemia e da pós-pandemia, como também para potenciais situações de crises futuras (Carillo *et al.*, 2020).

2.2.3 Boas Práticas para Teletrabalho

Estudos realizados antes da pandemia da Covid-19 preconizam uma série de condições para que ocorra uma experiência de teletrabalho bem-sucedida. O Quadro 1.2 – “Boas práticas para o Teletrabalho Convencional” reúne boas práticas encontradas na literatura.

No entanto, com o acontecimento de uma pandemia, em que o teletrabalho está sendo realizado em uma escala sem precedentes no mundo todo, são apresentadas questões específicas que estão moldando a experiência de trabalhar remotamente (Carillo *et al.*, 2020). Muito do que se sabe sobre o arranjo de trabalho, os resultados individuais e organizacionais e os fatores que afetam a implementação bem-sucedida vieram de pesquisas em que os trabalhadores tiveram vários graus de escolha na decisão de trabalhar em casa. Por exemplo, a recomendação dos estudos até então existentes é que os gestores devem eleger para o teletrabalho pessoas e cargos apropriados. No entanto, em pandemia, o teletrabalho passa a não ser opcional, obrigando a modalidade de trabalho ser praticada

independentemente de preferências, habilidades e natureza dos empregos (Wang *et al.*, 2021).

Nesse contexto, a adesão generalizada ao teletrabalho agrega novas experiências e diversos perfis individuais de teletrabalhadores, ampliando o conhecimento do tema. Os trabalhadores precisaram se adaptar, sem serem previamente instruídos por políticas ou orientações, vivendo em contextos familiares diferentes e enfrentando desafios desconhecidos. A necessidade do autoajuste do trabalhador e como ele foi feito geram aprendizados importantes para o teletrabalho. O desenvolvimento de práticas de teletrabalho eficientes, eficazes e humanas pode ser otimizado por meio da compreensão de como os funcionários estão lidando com os desafios do teletrabalho imposto pelo isolamento social (Carillo *et al.*, 2020).

Alguns estudos já foram elaborados utilizando o contexto da necessidade do teletrabalho imposto pelo isolamento social e apresentaram recomendações específicas para cenários de crise pandêmica. O Quadro 2.2 – “Boas práticas para Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social” reúne esses achados.

Por ser um cenário raramente observável, mais pesquisas são necessárias para compreender as novas circunstâncias do teletrabalho, para ampliar a base de conhecimento e para explorar algumas das questões que podem ter sido mais ou menos relevantes durante o isolamento social (Anderson & Kelliher, 2020). Nesse sentido, Beauregard *et al.* (2019) recomendam que as diretrizes organizacionais para a implementação e gestão bem-sucedidas do teletrabalho sejam baseadas em evidências. Assim, as percepções do trabalho em casa durante a pandemia da Covid-19 podem, além do contexto imediato da pandemia, orientar a prática de teletrabalho após a crise. Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo identificar as boas práticas adotadas pelos trabalhadores que estão em teletrabalho imposto pelo isolamento social. Na próxima seção, será explicado o método que foi utilizado para desenvolvimento desse estudo.

Quadro 1.2 – Boas práticas para o Teletrabalho Convencional

Boas Práticas	Autores
Teletrabalho como direito do trabalhador e autonomia dos funcionários na escolha de suas situações de teletrabalho	Bathini e Kandathil (2019); Cortes-Perez, Escobar-Sierra e Galindo-Monsalve (2020); Lee e Kim (2018)
Critérios objetivos para a elegibilidade para o teletrabalho	Groen <i>et al.</i> (2018); Lee e Kim (2018)
Igualdade de direitos entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores	Eurofound (2017)
Políticas formais escritas que esclareçam as expectativas e condições de teletrabalho	Beauregard <i>et al.</i> (2019)
Mecanismos para avaliar as condições, estilo de vida e características individuais do teletrabalhador	Cortes-Perez <i>et al.</i> (2020); Smith, Patmos e Pitts (2018)
Teste ou ensaio para funcionários teletrabalharem por um determinado período	Beauregard <i>et al.</i> (2019)
Treinamento para lideranças sobre supervisão e acompanhamento adequado	Bae, Lee e Sohn (2019); De Vries, Tummers e Bekkers (2019); Kwon e Jeon (2020); Lembrechts, Zanoni e Verbruggen (2018); Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaitė (2019)
Treinamentos sobre uso correto das TICs	Eurofound (2017)
Cultura orientada para o desempenho	Beauregard <i>et al.</i> (2019); Kwon e Jeon (2020); Nakrosiene <i>et al.</i> (2019)
Ênfase nos controles de produção	Groen <i>et al.</i> (2018)
Carga de trabalho equivalente e padrões de desempenho comparáveis com demais trabalhadores	Eurofound (2017)
Confiança entre gestor e empregado.	Nakrosiene <i>et al.</i> (2019); Bathini e Kandathil (2020); Solis (2017)
Canal de comunicação aberto e estruturado.	Smith <i>et al.</i> (2018)
Instalação e manutenção de equipamento para teletrabalho a cargo da organização	Eurofound (2017)
Sistemas adequados (comunicações, equipamentos de TI e suporte)	Beauregard <i>et al.</i> (2019); Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel e Dumas (2018)
Sistemas de informação de medição e geração de relatórios de desempenho	Groen <i>et al.</i> (2018)
Cuidados com proteção de dados e privacidade	Eurofound (2017)
Proteção da saúde ocupacional do trabalhador	Eurofound (2017)
Espaço para trabalhar em casa que esteja em conformidade com as normas de saúde e segurança	Beauregard <i>et al.</i> (2019)
Código de conduta para o teletrabalho.	Delanoeije <i>et al.</i> (2019); Eurofound (2017)
Extensão do teletrabalho moderada: dois a três dias por semana trabalhando em casa	Beauregard <i>et al.</i> (2019); Eurofound (2017)
Local de trabalho físico adaptado para permitir que os teletrabalhadores trabalhem e interajam com seus colegas quando eles vêm ao escritório	Beauregard <i>et al.</i> (2019)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2.2 – Boas práticas para Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social

Boas Práticas	Autores
Utilização de reuniões virtuais que utilizem imagem e voz para mitigar o sentimento de isolamento	Baert <i>et al.</i> (2020); Brant e Mourão (2020); Carillo <i>et al.</i> (2020)
Estabelecimento de metas factíveis, considerando a situação da pandemia	Brant e Mourão (2020)
Flexibilidade na organização do horário de trabalho de todos	Carillo <i>et al.</i> (2020)
Comunicações específicas sobre o período enfrentado	Bouziri <i>et al.</i> (2020)
Fornecimento de suporte psicológico profissional aos trabalhadores que precisam de ajuda para viver o contexto.	Bouziri <i>et al.</i> (2020); Carillo <i>et al.</i> (2020)
Diferenciação do suporte interno fornecido de acordo com as características dos trabalhadores	Carillo <i>et al.</i> (2020)
Respeito aos limites tecnológicos dos funcionários	Sinclair <i>et al.</i> (2020)
Identificação de trabalhadores que não tenham ambiente e equipamentos de TI adequados	Carillo <i>et al.</i> (2020)
Financiamento de compra ou fornecimento de equipamentos ergonômicos e acesso satisfatório à Internet aos trabalhadores	Carillo <i>et al.</i> (2020)
Promoção de atividades motivacionais e de bem-estar sustentáveis	Sinclair <i>et al.</i> (2020)
Apoio adicional aos trabalhadores que cuidam dos filhos ou outros dependentes, principalmente às trabalhadoras mulheres	Anderson e Kelliher (2020); Feng e Savani (2020)
Utilização das atuais mídias sociais corporativas para socializar e promover a comunicação informal entre trabalhadores	Wang <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo desta pesquisa de identificar as boas práticas para o teletrabalho imposto pelo isolamento social, optou-se pela pesquisa de tipologia qualitativa-fenomenológica. A abordagem qualitativa se justifica devido à característica de explanação do ambiente da vida real no contexto de seus participantes (Flick, 2008). De acordo com Creswell & Poth (2017), a abordagem fenomenológica trata do estudo de experiências vivenciadas por um determinado grupo em que o objetivo é descrever um determinado fenômeno. Aspers (2015) afirma que o método demonstra as crenças e os sentimentos das experiências vividas de um indivíduo. Portanto, neste estudo, essa abordagem foi utilizada por ser um instrumento que auxilia obter uma compreensão das experiências vividas pelos trabalhadores, bem como de seus sentimentos e ações tomadas por eles no contexto estudado, para, assim, obter insights. Dessa forma, as experiências dos participantes foram exploradas especificamente sobre a vivência de um teletrabalho imposto pelo isolamento social, em decorrência de pandemia.

No que tange à definição de conceitos e construção de base teórica, realizou-se uma busca documental na literatura, priorizando estudos recentes da temática teletrabalho, já que a modalidade passa por progressos significativos de acordo com a rápida evolução da tecnologia (Messenger, 2019). Ademais, buscou-se especialmente resultados de estudos realizados a partir de 2020 que combinem o teletrabalho e a pandemia da Covid-19, principalmente em relação às boas práticas, foco deste estudo.

Para coleta de dados, foi conduzida uma pesquisa empírica, por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Morris, 2015) com servidores técnico-administrativos de duas Universidades Públicas Federais que estão em teletrabalho imposto pelo isolamento social. Pesquisas com servidores públicos podem fornecer evidências cruciais para os governos melhorarem a gestão de pessoal em organizações públicas, e em consequência, qualificar a prestação do serviço público. Para Schuster *et al.* (2020), é ainda mais importante pesquisar os servidores públicos durante a pandemia da Covid-19, para compreender sistematicamente suas necessidades, obstáculos para realizar seu trabalho e boas práticas a serem disseminadas neste ambiente em mudança.

Todos os servidores entrevistados atuam na área de gestão de pessoas das instituições, sendo 60% pertencentes a uma instituição e 40% a outra. A escolha das instituições e da área de atuação se deu por conveniência e oportunidade de acesso aos entrevistados, mas estas representam a estrutura organizacional e setores administrativos típicos de uma Universidade. Foram realizadas 15 entrevistas, nas quais se identificaram elementos suficientes para a conclusão do estudo.

Entre os entrevistados constam seis homens e nove mulheres ocupantes dos cargos de Administrador (5), Psicólogo (2), Assistente em Administração (4), Técnico em Assuntos Educacionais (2), Analista de Tecnologia e Informação (1) e Médico do Trabalho (1). Ainda, oito dos participantes são gestores de equipes. Em situações normais de funcionamento, todos trabalhavam presencialmente e deviam cumprir jornada de trabalho com horas diárias determinadas.

Destaca-se que o teletrabalho não era uma modalidade de trabalho adotada pelas Universidades. Em razão da pandemia, no entanto, as instituições possibilitaram, em março de 2020, que os servidores desempenhassem suas atribuições em regime excepcional de teletrabalho. Nesse contexto, sem possibilidade de planejamento prévio por parte da organização ou de seus

trabalhadores, as pessoas passaram a trabalhar remotamente em suas casas. Além da urgência, também não foi possível determinar uma data fim para a situação, que depende da evolução do quadro da pandemia da Covid-19 naquelas regiões.

A coleta dos dados ocorreu em fevereiro de 2021, após quase um ano do início do teletrabalho para os participantes. As entrevistas foram realizadas por webconferência, com o compartilhamento de vídeo e áudio do entrevistador e entrevistados, e foram gravadas para análise posterior. Todos os entrevistados preencheram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sobre a pesquisa, a gravação das entrevistas e a divulgação dos resultados da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado considerando os objetivos específicos deste trabalho (APÊNDICE A). Em seu estudo sobre pesquisas com servidores públicos na pandemia Covid-19, Schuster *et al.* (2020) observaram que as perguntas mais úteis são as que identificam os desafios que os servidores públicos enfrentam atualmente e as soluções que estão usando para superá-los. Dessa forma, além das perguntas para identificação do perfil do entrevistado (idade, cargo, se havia experiência anterior com o teletrabalho), os participantes foram perguntados sobre (a) suas percepções sobre o teletrabalho em relação a aspectos positivos e negativos; (b) os principais desafios enfrentados durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social e (c) quais práticas foram utilizadas ou desenvolvidas que podem ser consideradas boas práticas para teletrabalho.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, primeiramente, foi realizada a transcrição das gravações em documento de texto. Em seguida, a análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do *software* NVivo, que facilita a codificação e armazenamento de texto em categorias específicas (Guizzo, Krzimirski, Oliveira, 2003). O processo de categorização foi definido pelo agrupamento de elementos semelhantes, originando categorias que promovam a compreensão do fenômeno estudado (Krippendorff, 2018).

Desse modo, em um primeiro momento, as entrevistas foram analisadas individualmente, verificando as características individuais e do contexto familiar e profissional do entrevistado e suas percepções e opiniões sobre os aspectos investigados nesta pesquisa, buscando selecionar trechos de falas que representam com clareza a opinião dos entrevistados. Nesse momento, o *software* NVivo também foi utilizado para análises visuais de texto, gerando nuvens das palavras mais frequentes nas transcrições, que foram relacionadas a aspectos negativos, aspectos

positivos e desafios do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Em relação aos relatos sobre as boas práticas, os dados foram tabulados a fim de uma melhor organização e apresentação. Posteriormente, uma análise conjunta das entrevistas foi realizada, possibilitando buscar pontos de conexões entre os relatos e realizar agrupamentos como instituição, gênero, faixa etária, função de gestão e outros que poderiam gerar *insights* importantes para os resultados.

Ao longo do artigo, as falas dos entrevistados são identificadas com siglas definidas de forma aleatória, como Px_a ou Px_b, no qual o “x” será um número sequencial indicando o profissional a qual a fala pertence e “a ou b” indicam se pertencem a uma ou a outra instituição. Finalmente, na próxima seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, conforme o método apresentado.

2.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O grupo de entrevistados foi composto majoritariamente pelo gênero feminino, que representou 60% dos participantes. A idade média dos entrevistados é de 43 anos, sendo a idade máxima de 56 anos e a idade mínima de 30 anos. Os entrevistados ocupam cargos variados, atuando como técnicos administrativos na área de gestão de pessoas das Universidades, e oito deles são gestores de equipe. Antes da pandemia, os entrevistados não tinham experiência anterior com o teletrabalho atuando nas instituições e poucos deles tinham alguma experiência em trabalhar em casa, como trabalho com jornalismo *freelancer* e tutoria em cursos à distância.

O teletrabalho foi adotado de forma emergencial pelas duas instituições em meados de março de 2020, sem preparo e sem regulamentação, em razão do crescimento de casos de Covid-19 no Brasil. É possível perceber a forma repentina da adoção da medida nos relatos dos entrevistados, como em expressões “*do dia para a noite*” (P2_b) e “*de um dia para o outro*” (P8_a). Além do acontecimento imprevisto, os relatos também demonstram que os trabalhadores possuem consciência que vivenciam um teletrabalho imposto pela pandemia, que é diferente do teletrabalho convencional, planejado e estruturado (Carillo *et al.*, 2020). Nesse contexto, além da adaptação de uma nova forma de trabalho, soma-se a condição de isolamento social, na qual a casa se tornou o espaço para todas as atividades

dos que ali moram, bem como os medos e anseios relacionados à vivência de uma pandemia. Pode-se observar os reflexos desse contexto nos seguintes trechos:

“A gente está em um teletrabalho no contexto de uma pandemia, isso é uma coisa, né?! O teletrabalho em outro contexto, é outra. Então, como eu não tive experiência anterior em teletrabalho, eu não sei como é viver um teletrabalho ideal, clássico, né?! eu estou trabalhando em casa, com duas crianças em idade escolar e etc.” (P1_a)

“Devido ao que a gente está vivendo, de ter começado assim, sem preparação, e de estar vivendo isso na pandemia também, a gente não tinha a estrutura totalmente adequada em casa para fazer esse trabalho. No meu caso mesmo, eu tenho dois filhos pequenos né, os dois não estão na aula, porque não tem ainda aula presencial, e o marido também está trabalhando de casa né, então acaba que não é uma rotina ideal para um teletrabalho normal. A gente está vivendo um teletrabalho diferente.” (P2_b)

Apesar das instituições atuarem de forma independente, a situação vivenciada pelos trabalhadores assemelha-se nas duas organizações. Nos relatos, não foi possível observar muitas diferenças nas medidas adotadas por cada organização. Porém, uma ação pode ter impactado a experiência dos trabalhadores: uma organização, em determinado momento, garantiu que o teletrabalho se manteria por prazo prolongado, enquanto a outra instituição fazia essa comunicação mês a mês, deixando uma incerteza sobre o mês seguinte. Conforme o relato, a certeza de que se manteria por mais tempo em teletrabalho trouxe sensação de segurança e ajudou na organização do trabalho:

“Acho que o maior desafio foi isso assim: tentar controlar o medo que a gente estava da doença, de ter que voltar para rotina, sair de casa né, sem saber como isso ia acontecer. Mas depois teve um momento que o Reitor estipulou que a gente ia realmente permanecer no trabalho remoto. E aí a gente se acalma e também posso me organizar, já que é mais para longo prazo.” (P2_b)

É importante destacar que as entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2021, após quase um ano de experiência dos participantes na realidade de teletrabalho imposto pelo isolamento social. Nessa janela de tempo, os participantes adquiriram aprendizados que intensificam a sua capacidade de trabalhar em casa e de diminuir os níveis de conflito entre a vida profissional e a vida pessoal e o estresse relacionado ao trabalho (Beauregard *et al.*, 2019). As falas a seguir corroboram a existência de uma curva de aprendizado conforme a experiência do trabalhador:

“A minha sensação lá em março e abril do ano passado era de sufoco: não vou dar conta. Era mais ou menos essa sensação, e eu acho que essa fase

deve ter durado talvez uns três ou quatro meses, mas o sentimento do volume muito alto ele se arrastou por mais tempo. Eu acredito que depois de uns seis meses é que eu consegui me situar melhor, entrar no equilíbrio de trabalho e vida pessoal. Saber que às seis da tarde acabou, mesmo que o computador esteja aqui, mas não tem que ficar até mais tarde, porque amanhã a gente continua, né?!" (P5_b)

"Bem, o início foi um pouco mais tumultuado, de muitas conversas e trocas, até para a gente poder se apoiar. Tem também a questão da ansiedade, por ser um momento de pandemia, o quanto isso também impacta nas famílias, o fato de estar isolado. Então teve essa questão inicialmente, principalmente no primeiro semestre, digamos assim." (P8_a)

Os relatos também demonstram a importância do contexto individual e familiar para a experiência do teletrabalho imposto pelo isolamento social, ao encontro da literatura apresentada (Baert *et al.*, 2020). Principalmente nos relatos de quem possui filhos pequenos, a questão se mostra impactante em vários aspectos da vida pessoal e do trabalho, e acabam sendo determinantes para a percepção dos trabalhadores em relação à experiência de teletrabalho. Os resultados ainda mostram que pessoas cuja vida da família não se alterou tanto devido ao contexto de isolamento social conseguiram vivenciar um teletrabalho mais aproximado do convencional e, conseqüentemente, nas entrevistas, conseguiram focar mais em questões relacionadas ao trabalho. Os trechos a seguir demonstram tais características:

"Eu acho que se fosse outro contexto, a minha visão seria diferente. Mas na experiência que eu tive, as desvantagens foram que meu filho estava sem escola, sem babá, por causa da pandemia a gente não recebia ninguém de fora para não ter o risco, né. E meu marido também está em teletrabalho. Quando a pandemia começou, meu filho tinha um ano e meio, então não era uma criança que entendia o que é trabalhar, então foi bem desgastante para gente assim sabe?! Ele não era uma criança que via televisão, a gente teve que começar a deixar ver um pouco de televisão. Então essa relação de profissional, mãe e pai dentro de casa ficou comprometida, porque a gente não queria comprometer também a infância dele, né?!" (P3_b)

"Assim, eu não tenho uma realidade de ter marido e filho né, então eu imagino que para mim foi mais fácil nesse sentido conciliar, porque não tem nada que me atrapalha, a não ser que eu não esteja bem, ou que eu resolva fazer outra coisa." (P8_a)

"Eu fui beneficiado por trabalhar em um lugar super calmo e sem filhos e assim, moro com a minha mãe, então foi tranquilíssimo para mim a questão de infraestrutura para trabalhar, não sofri com isso, pois eu já tinha uma estação de trabalho boa em casa." (P4_a)

Além do contexto, os entrevistados possuem idades, gêneros, responsabilidades, perfis profissionais e diversas outras características individuais

diferentes uns dos outros que moldam a experiência vivida. Dessa forma, a natureza não voluntária do teletrabalho atual gera novos conhecimentos ao agregar várias diferenças individuais, que nas pesquisas anteriores podem não estar contempladas, já que o teletrabalho era considerado apenas por alguns, mas não por todos ou a maioria (Wang *et al.*, 2021). Na próxima subseção, são apresentadas as percepções dos trabalhadores em relação aos efeitos positivos e negativos do teletrabalho imposto pelo isolamento social.

2.4.1 Percepções dos trabalhadores sobre o Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social

Grande parte dos entrevistados relatou principalmente experiência positiva com o teletrabalho, apesar de não ter sido uma escolha voluntária. Os trabalhadores percebem vantagens e desvantagens na modalidade, porém atuam para minimizar os limitantes e usufruem dos aspectos proporcionados pela flexibilidade espacial e temporal do teletrabalho (Messenger, 2019). Os relatos a seguir demonstram essa relação de custo e benefício do teletrabalho:

"Tem vantagens e desvantagens, mas se eu for colocar na balança, estou gostando muito." (P3_a)

"Olha, ele é desafiador, ele traz alguns aspectos positivos sim, mas da maneira como nós fomos compelidos a ter o teletrabalho, dificultou o enfrentamento de alguns desafios. Mas eu não consigo dizer que ele é negativo, não. Eu penso que, com esse novo formato de vida que dispomos, né, buscando um pouco mais de qualidade de vida, o teletrabalho em algumas atividades vai ser bem salutar". (P6_b)

"Dependendo da forma como tu encara ele, como a equipe encara ele, e a instituição, ele pode ser muito bom ou ele pode ser muito ruim, né! A minha experiência está sendo muito positiva, de uma forma geral. Então eu acho que têm mais vantagens do que desvantagens e na forma que a gente está trabalhando hoje, ele tem um saldo positivo." (P4_a)

Os entrevistados que relataram experiência negativa justificaram que foi em razão de estar em uma pandemia, o que alterou as configurações de toda a família, a rotina dos membros e da casa, tornando o ambiente não propício para trabalhar. Por exemplo, no seguinte relato:

"Se perguntar para mim, pessoalmente, da experiência que a gente teve com o teletrabalho em pandemia, na minha balança foi mais negativo do que positivo, pelas as desvantagens desse contexto, né. Eu acho que se fosse um outro contexto, a minha visão seria diferente." (P3_b)

Para o período pós-pandemia, os entrevistados demonstraram o desejo de poder trabalhar em um regime híbrido de teletrabalho ou semipresencial, que consiste em trabalhar fora do ambiente organizacional apenas alguns dias na semana, e não todos os dias. É possível constatar, observando os trechos:

"Talvez uma forma híbrida, de ter um semipresencial seria o mais ideal, porque daí minimizaria essas questões que eu vejo como negativas, mas também teria toda essa questão mais positiva de organização do tempo pessoal, de rendimento, de concentração, dessa autogestão." (P8_a)

"Eu acho que o teletrabalho é positivo quando em um sistema mais híbrido, assim, presencial e de teletrabalho, porque principalmente na área de gestão de pessoas, a gente precisa da presença, das trocas." (P1_a)

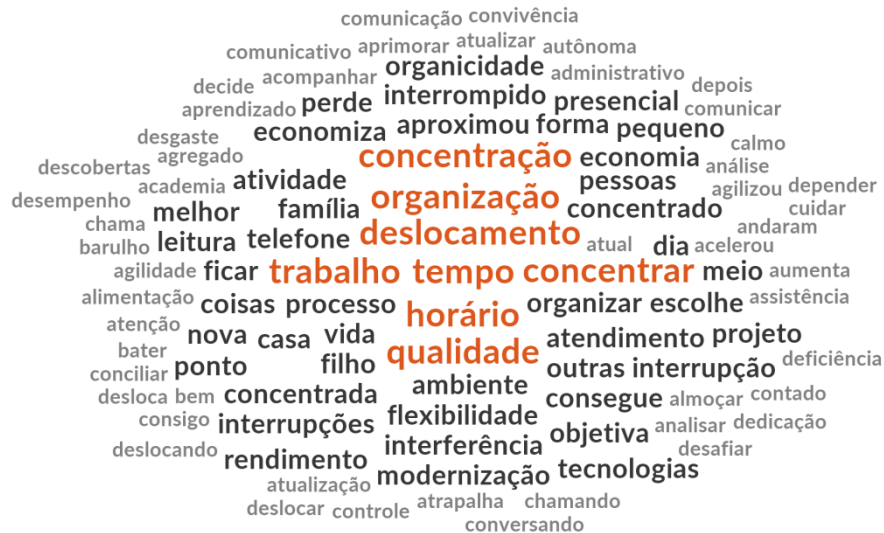
"Eu gostaria de um sistema híbrido, mas 100% de teletrabalho eu sinto falta do convívio, de sair da minha rotina de mãe e estar em um ambiente que me remete para outro lugar, com outras conversas, outras coisas, troca pessoal, eu sinto falta de fazer essa troca assim." (P3_b)

Essa prática condiz com os resultados encontrados por Allen *et al.* (2015), que afirmam que as pesquisas, em geral, sugerem que o teletrabalho pode ser mais benéfico quando praticado em grau moderado, em um equilíbrio entre contato face a face e contato virtual. Esses autores também consideram que o impacto do teletrabalho é complexo, com potencial para benefícios e desvantagens simultâneos. Assim, a seguir são apresentados os aspectos considerados positivos e negativos pelos trabalhadores em teletrabalho imposto pelo isolamento social.

2.4.1.1 Aspectos Positivos

Para melhor análise e apresentação dos resultados, desenvolveu-se uma nuvem de frequência de palavras, por meio do *software Nvivo*, conforme apresentado na Figura 1.2 – “Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Positivos”. A nuvem recebeu tratamento de dados, para que se apresentassem as palavras-chave utilizadas pelos entrevistados ao serem questionados sobre os aspectos positivos do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Palavras repetidas pelo mesmo entrevistado também foram retiradas.

Figura 1.2 – Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Positivos



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *Software Nvivo*

As palavras “qualidade”, “organização”, “tempo” e “horário” se destacam na nuvem pois foram utilizadas pelos entrevistados, principalmente, para relatar ganho de qualidade de vida com o teletrabalho, em razão da flexibilidade de horário, permitindo uma melhor organização do tempo entre todas as tarefas da rotina, tanto tarefas pessoais e domésticas como de trabalho. Por exemplo:

“Eu gosto da flexibilidade no horário. Para a gente que têm filhos, era tudo com o tempo contado. Eu tinha que sair cedo para levar o filho no colégio e tinha que estar no trabalho às 8h em ponto, porque às 17hs eu já tinha que sair para buscar o outro filho. Então, é um estresse isso, ter que ficar escrava do relógio. Poder ter flexibilidade no horário facilita, não ter o ponto eletrônico, que faz tu ter aquele horário certo, e ficar escrava de horário.” (P3_a)

“A principal vantagem é a questão da flexibilidade na organização do teu tempo, consegue te dividir muito melhor entre tuas tarefas pessoais e tarefas do trabalho. No trabalho presencial, às vezes por estar lá no local, tu não consegue fazer as outras coisas, tem que fazer no horário do almoço ou depois do trabalho. No teletrabalho tu pode jogar com isso ao longo do dia, então essa é a principal vantagem e que te traz qualidade de vida.” (P7_a)

Além da flexibilidade no horário, o teletrabalho também permite que se trabalhe de qualquer lugar, trazendo ganhos de mobilidade. Esse aspecto também foi considerado positivo para a qualidade de vida pelos entrevistados, como na fala “*Hoje eu consigo morar na praia, que é um lugar mais calmo e mais seguro. É uma outra qualidade de vida.*” (P3_a).

Ainda foram relacionadas à qualidade de vida, a possibilidade de maior convívio com a família ao poder trabalhar em casa, bem como questões de saúde, como poder cuidar mais da alimentação e melhor organização da rotina de

atividades físicas. Na nuvem (Figura 1.2 – “Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Positivos”), as palavras “família”, “filhos”, “almoçar”, “alimentação”, “academia” demonstram que esses fatores estiveram presentes nas entrevistas. Assim como os trechos a seguir:

“A gente têm um pouco mais de qualidade de vida, pois a gente tem um pouquinho mais de flexibilidade. Então, consigo almoçar com a família todos os dias, que é uma coisa que eu não conseguia. Participar um pouco mais da vida dos filhos é uma qualidade de vida que a gente acaba tendo, né!” (P2_b)

“Eu faço as refeições em casa. Fora de casa, tu tens que almoçar em restaurante e não come tão bem, então consegue cuidar mais da saúde. E consegue conciliar com uma academia, coisa que talvez, no presencial, às vezes pelo tempo que tu perde se deslocando para o trabalho, não se consegue, então traz qualidade de vida.” (P7_a)

Nesse sentido, a palavra “deslocamento” se destaca na nuvem de palavras dos aspectos positivos, pois os entrevistados consideram que ganham tempo no dia ao não precisarem se deslocar até o local de trabalho, como se percebe na fala: “*O tempo que a gente perde no trânsito; não precisar se locomover até o trabalho, e ainda toda função de se preparar, a gente acaba ganhando tempo*” (P5_a).

De acordo com Schur, Ameri e Kruse (2020), reduzir o tempo e as despesas de deslocamento é valioso para todos os trabalhadores e pode ser especialmente benéfico para trabalhadores com deficiência que achem difícil a locomoção até o local de trabalho. Em consonância à essa afirmação, apresenta-se a fala do servidor que relatou possuir deficiência física: “*No meu caso, como eu tenho deficiência e o deslocamento é bem pesado, mudou muito essa situação para mim, pois moro longe e a minha deficiência atrapalha muito o deslocamento, então, ficar em casa e poder trabalhar é melhor*” (P9_a).

No que tange às atividades de trabalho, destacam-se principalmente as palavras “concentração” e “concentrar” e outras relacionadas como “rendimento”, “leitura”, “interrupção”, “interferência” e “telefone”. Conforme relatos, o ambiente em casa pode ser mais silencioso e livre de interrupções de colegas, de atendimentos presenciais e por telefone, auxiliando para uma maior concentração e rendimento no trabalho. Em regime de teletrabalho, é possível “*escolher o momento que tu vais interagir*” (P1_a) e tal possibilidade é considerada positiva pelos participantes. Observam-se nos relatos dos trabalhadores os fatores que ajudam em relação à concentração no trabalho:

“No trabalho presencial, a interrupção do trabalho é bem complicada. Tem também o telefone e tudo mais, né! Então, no teletrabalho isso para mim tem diminuído, tem zerado praticamente, né?! Porque não tem essa questão do telefone e não tem o atendimento presencial, então, quando eu me dedico para analisar, por exemplo, os processos, aquilo rende muito mais, pois não tem a interrupção, né! O rendimento é bem maior” (P5_b).

“É positivo quando tu consegues se concentrar e ficar em um ambiente que tu não tens interrupções, como no trabalho, né?! A gente trabalha em uma sala onde tem 14 pessoas, com telefone tocando e pessoas entrando na sala. Isso também atrapalha e desconcentra” (P5_a).

Por outro lado, nem todos possuem um ambiente silencioso de trabalho em casa, como exemplifica esse trecho: *“não consegui aproveitar isso em função do meu contexto de ter duas crianças em casa, então eu continuo sendo bastante chamada, o tempo todo.”* (P1_a).

Ainda em relação às atividades profissionais, as entrevistas evidenciam que a nova maneira de trabalhar agregou habilidades aos trabalhadores e trouxe melhorias aos processos de trabalho. As palavras “trabalho”, “processo”, “atividade” e “organização”, em destaque na nuvem, estão relacionadas a esses relatos. Abaixo, são apresentados exemplos dessa constatação:

“A gente teve que desenvolver maior controle e organização das nossas atividades, né! Trabalhar de forma mais planejada, de forma até mesmo mais produtiva, em casa. Então hoje tem planejamento diário, planejamento semanal e mensal. A gente têm que estar muito alinhados com a equipe. Isso é legal, porque daí a gente acabou desenvolvendo novas formas de se organizar. Acho que a gente conseguiu realizar até de uma forma melhor do que era presencialmente, pois a gente têm que entregar o resultado, têm os prazos para cumprir, então, isso é algo positivo que surgiu: a gente teve que se reinventar no trabalho e a gente acabou trabalhando numa forma mais organizada, mais pensada” (P2_b).

“Essa mudança drástica obrigou as pessoas a terem disciplina, organização. Obrigou a pessoa a se organizar muito melhor para poder trabalhar, então, isso eu acho positivo” (P1_b).

Ademais, destacam-se as palavras “modernização”, “atualização” e “tecnologias”, que estão relacionadas às percepções de que a imposição de um regime de teletrabalho, que requer que se atue de forma digital e com ferramentas tecnológicas, contribuiu para a aceleração da modernização dos processos de trabalho, proporcionando uma evolução nos serviços prestados pela área e muitos aprendizados, o que gera benefícios para o cenário atual e futuro.

“Foi muito positivo porque obrigou, de certa forma, a gente ter uma atualização, tanto tecnológica quanto profissional. A gente sabia da

necessidade de ter que adaptar o trabalho que a gente vinha fazendo a uma nova realidade, mas isso estava sendo deixado para segundo plano. E aí, acelerou a questão da modernização" (P1_b).

"Quando a gente voltar para o presencial, a gente vai ter agregado uma nova forma de se comunicar, que é muito mais atual. Isso fez com que todo mundo entrasse nessa onda e vamos poder oferecer um serviço muito melhor porque a gente conseguiu modernizar a forma que a gente trabalhava. Ganhamos em agilidade, em redução de papel, são vários os benefícios agregados a isso" (P1_b).

"As descobertas de novas tecnologias, como as reuniões *online* que a gente quase não usava, então, isso, por exemplo, foi algo bem positivo, na minha visão, que mesmo no trabalho presencial eu acho que é algo que é possível ser adotado como rotina" (P3_b).

Embora o isolamento profissional seja um dos efeitos conhecidos na pesquisa sobre teletrabalho (De Vries *et al.*, 2019), nas entrevistas não ocorreram relatos de trabalhadores com esse sentimento. No sentido contrário, os trabalhadores relataram que se sentiram até mais próximos, como revela a palavra "aproximou" na nuvem de palavras. Por exemplo, em "*por incrível que pareça, a gente estreitou as relações com a equipe, a gente têm uma troca diária mais próxima para compensar a distância física.*" (P5_a). Essa sensação de proximidade também pode ser explicada pelo fato do trabalho ter entrado na casa das pessoas, o que levou colegas de trabalho a conhecerem partes da vida privada uns dos outros, como cômodos da casa, filhos e animais domésticos. O trecho a seguir evidencia esse sentimento:

"A gente se conhece mais pessoalmente hoje, porque o trabalho está junto com a casa. Isso faz a gente entender melhor como que está a outra pessoa, o que ela está passando, por que ela tá reagindo desse jeito. Então, essa aproximação é positiva porque é importante a gente conhecer com quem a gente está trabalhando. Quanto mais a gente conhece as pessoas, mais a gente entende porque elas agem do jeito que agem. E aí os conflitos tendem a diminuir, porque eu entendo o porquê de um comportamento antes de julgar." (P5_a)

Observa-se ainda que, no contexto atual de pandemia, os trabalhadores estão sob recomendação de isolar-se socialmente, mesmo para fins não profissionais, e todos os contatos, tanto profissionais como pessoais, estão ocorrendo principalmente com a ajuda de tecnologias, como aplicativos de conversas simultâneas e ligações em vídeo, tornando essas práticas muito mais comuns no nosso dia a dia do que eram antes desse contexto. Ademais, todos os trabalhadores estão igualmente em regime de teletrabalho, fazendo que toda a equipe de trabalho

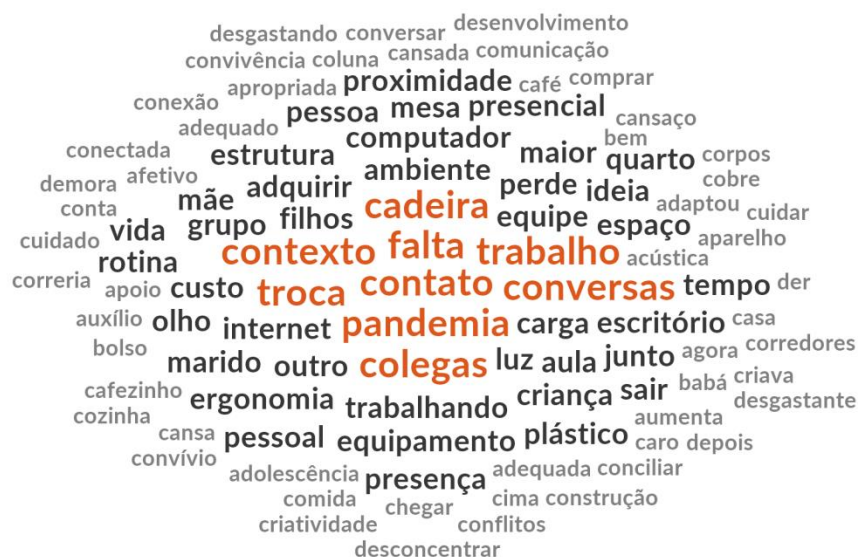
se comunique apenas por meios tecnológicos, e não só parte dela. Tais fatos podem ajudar a reduzir o sentimento de isolamento profissional. Bem como, dependendo do contexto domiciliar, o trabalho está ajudando na socialização em tempos de isolamento social, como demonstra a fala: “*Na verdade, o trabalho é que me distrai, né?! Se tu for pensar, a gente está totalmente isolado e é o trabalho que faz a gente se comunicar, ver as pessoas e acaba saciando.*” (P1_b).

Para finalizar, destacamos as palavras “economia” e “economiza” que apareceram em relatos que opinam que teletrabalho gera economia, como em “*economia de transportes para o servidor, economias para instituição e tem economias para o meio ambiente, já que a gente não se desloca com o nosso carro, bom também para a mobilidade urbana*” (P6_a).

2.4.1.2 Aspectos Negativos

Na presente subseção, exibe-se nova nuvem de frequência de palavras (Figura 2.2 – “Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Negativos”) para fins de análise e apresentação dos resultados dos aspectos negativos do teletrabalho imposto pelo isolamento social, utilizando-se dos mesmos critérios explicitados na subseção anterior.

Figura 2.2 – Nuvem de Frequência de Palavras – Aspectos Negativos



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do Software Nvivo

A relevância das palavras “contexto” e “pandemia” na nuvem de palavras demonstra que os aspectos negativos do teletrabalho foram relacionados com a

situação da crise vivenciada. A fala a seguir evidencia as dificuldades encontradas pelos trabalhadores no teletrabalho imposto pela crise, que além da reconfiguração da rotina familiar, também precisaram lidar com os sentimentos relacionados à saúde própria e dos familiares:

“É um desgaste com a família também, sabe! Está você, está o seu marido, os dois trabalham, mais uma criança pequena. Então, o número de conflitos aumentou. A gente não tem empregada, a gente não tem babá, a gente tem que fazer comida. As tarefas domésticas também estou tendo que conciliar com o teletrabalho. É um peso muito grande para a gente, porque 24 horas é muito pouco, então a gente dorme tarde e acorda cedo e o dia inteiro na correria, não sobra muito tempo. Sempre ou é trabalho ou é criança ou é tarefa doméstica e sem contar as preocupações, não no trabalho, assim, mas a pandemia também trouxe vários desgastes, né?! É alguém da minha família que fica doente, tivemos casos de covid na família. É depressão porque um sente que está muito isolado. E aí a tua cabeça não funciona direito, mas é esse teletrabalho com pandemia junto” (P3_b).

A mistura de vários papéis em um mesmo ambiente e a falta de clareza do limite entre trabalho e família é uma consequência já estudada na literatura de teletrabalho e pode causar aumento de conflitos na família (Palumbo, 2020). Durante um cenário de isolamento social, isso pode ter sido exacerbado (Anderson & Kelliher, 2020). Nesse sentido, palavras como “mãe”, “marido”, “filhos”, “criança”, “aula”, “rotina” e “vida” relacionadas aos aspectos negativos do teletrabalho imposto pela pandemia demonstram que o contexto de pandemia contribuiu negativamente.

Ademais, os trabalhadores consideram que, por ter sido adotado de forma emergencial, a falta de preparo trouxe complicações para o trabalho e para a vida pessoal. De fato, o teletrabalho obrigatório e não planejado contrariam as boas práticas das pesquisas sobre teletrabalho (Beauregard *et al.*, 2019). O trecho a seguir demonstra o impacto desses fatores:

“Eu acho que como não começou por um processo discutido, com regras, de como seria, cada um foi mandado para casa e vamos fazer o que der e do jeito der, então aumenta a carga de trabalho.” (P4_b)

“Por não ter sido um trabalho planejado para fazer em casa, a gente acaba adaptando esse trabalho de uma forma que dá mais trabalho ainda. Por exemplo, a gente não tem telefone em casa para usar para o trabalho e antes a gente usava o telefone para agilizar os contatos. Essa comunicação formal se tornou por e-mail, porque eu não vou mandar uma mensagem de WhatsApp para um diretor ou para outros servidores falando sobre um processo de trabalho que eu preciso que ele me responda formalmente, aí manda um e-mail e aí pode ser que demore, às vezes demora muito mais do que se eu tivesse o ramal dele.” (P5_a)

Assim como os trechos anteriores, as palavras “trabalho”, “trabalhando”, “carga” e “maior”, em destaque na nuvem, revelam um aumento na carga de trabalho no teletrabalho imposto pelo isolamento social, evidenciado também nos trechos a seguir:

“A gente faz mais de oito horas por conta de tu estares o tempo todo conectada com as coisas do trabalho, porque tu estás naquele ambiente onde tu recebes as demandas de trabalho também.” (P5_a)

“Acho que se a pessoa não consegue se organizar e impor limites, no teletrabalho a pessoa pode acabar trabalhando muito mais, ou ficar cansada de tanta tela e WhatsApp, pode gerar um cansaço mental maior que no físico.” (P7_a)

“Pelo contexto de pandemia, por um período eu trouxe a produtividade profissional como satisfação, se tornou em alguns momentos meu lazer. Aí eu trabalhei bem mais do que eu precisaria porque se tornou um lazer.” (P9_a)

Ainda, as palavras em evidência como “cadeira”, “mesa”, “espaço”, “ambiente”, “estrutura” e a própria “ergonomia” revelam que as questões ergonômicas pesaram negativamente no trabalho em casa. Por se tratar de um acontecimento imprevisto, a casa não estava estruturada para se tornar o escritório de trabalho, como demonstra a fala: *“a questão da ergonomia complicou um pouco: meu escritório eu estou fazendo aqui na sacada, em uma cadeira de plástico.”* (P3_a). Além dos danos de saúde causados pela falta de cuidados ergonômicos, o teletrabalho também pode diminuir a movimentação física diária:

“Eu tive que começar a fazer pilates, de muita dor no ciático, de tanto tempo sentado. No presencial a gente se levanta, a gente não tá só sentado: caminha pelos setores, se desloca para o trabalho. Então afeta na saúde, até porque a gente não têm uma estrutura em casa, uma boa cadeira” (P2_a).

As entrevistas mostram que a busca por melhor estrutura para o trabalho gerou custos aos trabalhadores: *“A gente não tem um escritório, que tenha uma acústica, uma ergonomia, então foi um aspecto negativo: dores na coluna, eu quebrei um computador, porque a mesa era bem pequenininha. Aí acabei tendo que comprar uma mesa, também tive que melhorar a internet.”* (P3_b). As palavras “custo”, “internet”, “luz”, “adquirir”, “equipamento” realçam que a imposição do teletrabalho impactou em questões financeiras, bem como as seguintes falas:

"Toda a estrutura que tu precisas para trabalhar: equipamento, luz, água, cadeira, tudo isso fica por conta do trabalhador. Então, nesse sentido, eu acho que onera, porque na minha casa eu não tinha uma cadeira apropriada, uma mesa apropriada, eu tive que adquirir. A minha internet não era suficiente, eu tive que adquirir. Então, tudo isso é um custo que fica para mim, no fim das contas, ficou complicado." (P5_a)

"Em relação aos custos, se a empresa não cobre os custos para o funcionário, como internet, luz e equipamentos, isso é uma desvantagem, né?! Não tem nenhum auxílio, então fica mais caro para o trabalhador, que está mais em casa, está usando mais a luz, está desgastando o seu equipamento, então acaba que pesa no teu bolso." (P7_a)

Finalmente, as palavras "falta" e "contato", destacadas no centro da nuvem, como também "equipe", "grupo", "presença" e "proximidade" demonstram a importância do encontro físico e das relações com colegas de trabalho, que foram construídas com uma convivência diária que existia antes da pandemia e que faz falta no momento atual, como pode ser observado nos seguintes trechos:

"A convivência principalmente faz muita falta. A socialização com os colegas, as trocas, o cafezinho, as conversas informais nos corredores, o contato visual. É chegar e olhar para a pessoa e ver se ela está bem, se não está. Tu consegues fazer uma leitura melhor das pessoas, né?!" (P8_a)

"O detalhe das informações às vezes se perde, a riqueza do detalhe, aquela troca com os colegas que na reunião virtual tu acaba não tendo. Então, a preciosidade do contato mesmo, acho que talvez seja a maior desvantagem." (P5_b)

Algumas falas alegam preocupações com as consequências da falta da socialização entre as pessoas e a ausência de um ambiente organizacional, em relação a fatores importantes para o trabalho, como engajamento, motivação, criatividade e pertencimento.

"A nossa relação era um ponto forte do nosso engajamento e até de pensar coisas no dia a dia, tínhamos ideias, porque a gente estava sempre trocando, então tem a criatividade, que eu acho que está associada a esse contato presencial. A gente criava muitas coisas das conversas que a gente tinha na sala, nas reuniões. Então tem essas questões preocupantes: do suporte social, do apoio, do suporte afetivo, da criatividade." (P1_a)

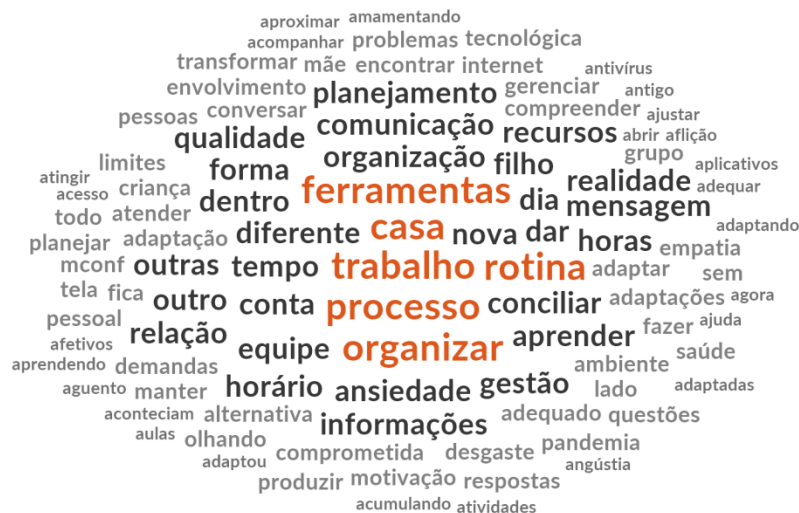
"Não posso perder tanto assim a questão de identidade organizacional. Pensando no trabalho remoto planejado, isso precisa ser considerado: como que quem está fora da Universidade consegue executar o trabalho considerando os aspectos culturais da Universidade?" (P4_a)

"É importante viver a Universidade, inclusive politicamente. Se a gente se distancia muito disso, pode afetar o sentimento de pertencimento negativamente, né!" (P1_a)

2.4.2 Desafios do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social

Os desafios que os trabalhadores enfrentam durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social são diversos. Para melhor análise e apresentação dos resultados, fez-se uma nuvem de frequência de palavras, por meio do *software Nvivo*, com base nas respostas dos participantes sobre os desafios que enfrentam nesse contexto. A nuvem recebeu tratamento de dados, para que se apresentassem as palavras-chave utilizadas pelos entrevistados. Palavras repetidas pelo mesmo entrevistado foram retiradas. A nuvem de palavras está apresentada na Figura 3.2 – “Nuvem de Frequência de Palavras – Desafios”.

Figura 3.2 – Nuvem de Frequência de Palavras – Desafios



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do Software Nvivo

Naturalmente, o contexto de crise de saúde pública, por si só, já é desafiador. Nos relatos, sentimentos relacionados à pandemia foram pautados, como no trecho: *“o desafio é tentar conciliar a ansiedade e os medos do que estamos vivendo e, ao mesmo tempo, ter que manter o foco no trabalho, produzir, resolver os problemas.”* (P2_b).

Palavras em destaque na nuvem como “casa”, “rotina”, bem como “nova” e “realidade” demonstram que a adaptação para um contexto nunca vivenciado anteriormente também foi desafiador. Além disso, a palavra “conciliar” está relacionada ao aumento de funções dentro de casa. Assim revelam as falas sobre os desafios enfrentados nesse quesito:

“Para mim, foi a mistura dos papéis, sendo mãe, filha, dona de casa, faxineira, trabalhadora e professora, pois meus filhos também estavam em aulas remotas, e na fase da adolescência, um pouco difícil de motivá-los. Muitas vezes eu tinha que aprender a matéria da aula, pra poder explicar e motivar, então, às vezes eu me via no meio da tarde, tendo aula com os filhos, e meu trabalho tinha que fazer mais à noite.” (P3_a)

"O principal desafio foi encontrar uma fórmula pra ter uma rotina saudável, de conseguir equilibrar o trabalho, a casa, o lazer e as outras coisas da vida" (P7_a).

Os desafios de conciliar papéis diferentes na casa apareceram somente nos relatos de mulheres, indo ao encontro da literatura que afirma que as mulheres acumulam mais tarefas dentro de casa do que os homens, e que, na situação de confinamento, as tarefas domésticas e cuidados com filhos pesariam mais para o sexo feminino (Chung, 2020). Ainda, observa-se que, em ambas as nuvens de aspectos positivos e aspectos negativos, a palavra “mãe” está presente. É importante ressaltar que os homens entrevistados não relataram morar com crianças, o que elimina a necessidade dos cuidados infantis em suas rotinas. Porém, ainda assim, os relatos a seguir, revelam, de maneira sutil, que existem desafios adicionais para o gênero feminino.

“Eu acho que as mulheres se cobram muito mais, né! Principalmente, nessa questão das coisas mais domésticas e da maternidade, então eu me cobrava muito e ficava muito angustiada, isso atrapalhou muito o trabalho.” (P2_b)

"Eu não tenho como me isolar em uma peça da casa para trabalhar, tendo que monitorar as crianças. Eu comecei a sentir a necessidade de achar um cantinho para me organizar na casa que não fosse o escritório. O escritório é muito mais usado pelo meu marido. Ele fica mais no escritório, né?! Bom, aí tem uma questão de gênero relevante." (P1_a)

Ademais, os entrevistados revelaram que trabalhar em casa requer mais motivação, dada essa mistura de vida privada e trabalho, como na fala: “*No distanciamento, a pessoa tem que estar muito motivada para trabalhar, porque ela está em casa, ela pode se desfocar muito facilmente com outras atividades, porque está muito misturado, é família, é casa, são outras atividades para além do trabalho, então, é um desafio.*” (P2_a).

Paralelamente, os trabalhadores também precisaram adaptar a forma de trabalho, que antes era projetado totalmente para ser realizado em um ambiente organizacional físico. Nesse sentido, pode-se observar, no centro da nuvem, a ocorrência relevante das palavras “trabalho”, “processo” e “organizar”. Foi

desafiador, principalmente, por não ter sido preparado e pela falta de experiência dos participantes. Assim, foi preciso arranjar soluções com suas equipes, no qual a comunicação só poderia ocorrer através de ferramentas tecnológicas, como reuniões virtuais e aplicativo de mensagens como *WhatsApp*, recursos pouco utilizados para trabalho anteriormente. Abaixo, são reproduzidos trechos das entrevistas que expressam as dificuldades enfrentadas na situação:

“Então, acho que estar todo mundo de um dia para o outro em trabalho remoto, sem ter tido o planejamento, sem ter pensado sobre o que é importante, o que é necessário, sem ter uma formação específica, no sentido de gestão mesmo, como fazer gestão de equipe, como manter a motivação das pessoas, como realmente ter empatia e compreender a realidade de cada um, e também de como cada um prefere se organizar, prefere se ajustar nesse novo contexto, quais são as questões familiares que impactam na pessoas, estudo, marido, filho, enfim. Foram os maiores desafios, essa adaptação.” (P8_a)

“O desafio foi transpor os processos de trabalho. Como é que a gente vai trabalhar com isso? Que alternativa a gente precisa desenvolver? Então, encontrar novos métodos de trabalho para chegar em resultados iguais ou próximos, né! Eu acho que teve um desgaste muito grande para chegar nesse ponto mais maduro que hoje a gente já está.” (P4_a)

“Acho que as questões mesmo de pensar sozinho a organização do trabalho. Como organizar seu trabalho de uma maneira eficiente e também como fazer isso de uma maneira coletiva, pois existem ações que elas demandam reuniões de discussões. Então, inicialmente, a gente não estava muito preparado para isso.” (P4_b)

Além disso, a palavra “horário” em relevância na nuvem mostra que a flexibilidade temporal também exigiu adaptação. Os entrevistados eram acostumados a se encontrarem em horário de expediente na organização, porém, atualmente, cada um vive um contexto que pode levá-los a trabalharem em horários diferentes, como mostra a seguinte fala:

“Existe uma dificuldade de limitar o início e o término do trabalho, em especial o término, porque, às vezes, você trabalha em uma equipe em que os membros não estão com os mesmos horários, por questões familiares, típicas desse nosso contexto, então, às vezes, alguém precisa ficar um tempo com o filho de tarde, e acaba mandando muitas mensagens de noite, então, assim, achar esse meio termo não é fácil.” (P4_a)

A flexibilidade de horário ainda traz a questão da jornada de trabalho. Os trabalhadores eram acostumados a serem controlados por horas de trabalho diárias, o que agora não se faz possível. Então, enfrentam desafio de saber “*como calcular a jornada? Como eu vou pegar essa minha jornada de 8 horas diárias e vou*

transformar ela em tarefas e atividades? O que eu tenho que entregar para a instituição para dizer que essas horas estão sendo cumpridas?" (P6_a).

Ainda, o destaque de palavras como “comunicação” e “mensagem” denotam que estabelecer novas formas de comunicação entre membros das equipes e demais servidores foi uma missão a ser cumprida O que antes era feito de forma natural e presencial, no teletrabalho foi preciso adotar ferramentas e ajustar fluxos para que as informações fossem passadas de forma clara, completa e sem ruídos. Por certo, estabelecer o processo da melhor forma foi fundamental para a continuação do trabalho em equipe. O trecho abaixo demonstra a importância do processo de comunicação e o desafio encontrado:

“A questão da comunicação, de conseguir manter uma boa comunicação com a equipe, com as outras pessoas, não perder os vínculos afetivos, que no presencial é bem forte, e manter no remoto é um desafio. E como comunicar também, porque é tudo por mensagem. Às vezes uma mensagem pode ficar meio mal escrita, se tu fosses falar pessoalmente, seria diferente. Ou também, para passar instruções remotamente, é um desafio, é cansativo, tem que abrir tela e tentar ensinar de um jeito que no presencial, talvez tu fosses pedir para pessoa sentar ali do seu lado e tu mostraria.” (P7_a)

Do mesmo modo, “ferramentas” em grande destaque na nuvem de frequência de palavras e outras palavras como “aprender” e “tecnológica” demonstram que foi necessário um esforço para fazer-se o uso dos recursos tecnológicos para trabalhar e se comunicar. A maneira imprevista da adoção do teletrabalho impediu um treinamento prévio de uso dessas ferramentas ou até a garantia de que elas fossem acessíveis a todos os servidores, conforme relato:

"Existe uma curva de aprendizagem para aprender uma nova tecnologia e, muitas vezes, nem todos têm esses recursos também. Dado o contexto, a gente não pode exigir do servidor. Então, faltou preparar o servidor para usar esses recursos, nem todo mundo tem essa facilidade de aprender por conta a usar essas ferramentas. Por mais que a gente tinha à disposição manuais, materiais explicativos, enfim, não é fácil das pessoas utilizarem isso e elas necessitam realmente de um recurso tecnológico que de conta, por exemplo, é preciso ter uma internet. E ainda, a dificuldade do próprio servidor de aprender. Precisa de um treinamento, de uma preparação para isso, que a gente não tinha previsto." (P1_B)

Nesse sentido, alguns relatos de dificuldades em lidar com as novas ferramentas tecnológicas foram relacionados à idade. Mais especificamente, observa-se que os desafios são maiores para os mais velhos, como em "*eu tinha problemas instrumentais, eu não sabia mexer com ferramenta nenhuma, com o*

Google Meet, o Zoom. Eu era do tempo que a coisa mais avançada era o Skype. Então, a questão do ferramental foi muito importante e perceber, inclusive, essa deficiência." (P4_a). Também em "eu já tentei usar alguns aplicativos novos de agenda, mas não dá, sou mais velha, então, eu gosto de escrever na agenda mesmo, riscar, rabiscar." (P3_a).

Além disso, foi possível observar preocupações com a segurança da informação, dado o uso de ferramentas pessoais para atividades de trabalho sem que houvesse ações de instalação de softwares para proteção de vírus e invasões.

Outrossim, os gestores parecem ter desafios adicionais no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Nesses casos, é necessário, além da própria adaptação à nova forma de vida e de trabalho, atentar-se a como os trabalhadores da equipe estão passando pela situação atual. Dessa forma, percebe-se nos relatos de quem ocupa essa posição, maior preocupação, inclusive, com a saúde do outro. Por exemplo, destaca-se a fala a seguir de um diretor de departamento:

"Na condição de diretor, a gente fica muito preocupado com as pessoas, porque tem uma pandemia, né! E a gente tem que ter todo o cuidado: tem gente que tem um cargo que não tem como fazer o trabalho. E isso pode, talvez, trazer danos para saúde das pessoas, podem ficar deprimidas. Também, tem algumas pessoas que tem uma família grande e não tem as condições que eu tenho de poder comprar um bom computador, ter uma boa internet, ter um certo conforto." (P6_a)

A fala destacada também demonstra um desafio vivido por muitas instituições públicas, incluindo Universidades, pois a força de trabalho, imposta ao teletrabalho, é grande e diversa, possuindo muitos cargos que atuam em atividades essencialmente presenciais. Como os entrevistados pertencem à área de gestão de pessoas das universidades, esse é um enigma que precisou ser estudado. Ressalta-se que esse não é o caso dos entrevistados, que atuam com atividades tipicamente administrativas. A fala a seguir demonstra desafio semelhante para o gestor da outra instituição:

"Outra dificuldade enorme é atingir todos os nossos usuários. Então, nós temos aquele Professor Doutor, que tem a internet, a rede, o computador, é familiarizado, então consegue trabalhar, por mais que seja algo impositivo. Mas nós também temos aquele jardineiro, pedreiro, os aposentados, os pensionistas, que não têm familiaridade, de repente tudo é remoto, então para eles é um nível de sofrimento e para mim também, como gestora da área. E aí, às vezes, eu não sei como gerenciar, porque ou eu coloco os meus jovens na linha de frente, para atender essas pessoas. Mas aí essas pessoas teriam que sair de casa, se arriscar. Tem um grande desafio, temos

que buscar outras alternativas, essa é uma lacuna que ainda não conseguimos dar conta." (P6_b)

Assim sendo, são muitos os desafios enfrentados no teletrabalho, ainda mais, quando a modalidade é imposta em um cenário de pandemia. A falta de planejamento e orientação prévia se tornaram obstáculos a serem vencidos. Ainda assim, os trabalhadores afirmam que conforme a experiência vai acontecendo, os desafios viram aprendizados:

"São aprendizados que, se você tivesse tido uma orientação tinha sido mais rápido." (P4_b)

"Teve muito aprendizado. Acho que os desafios vieram junto com vontade de querer fazer melhor e aprender. Isso também é importante." (P8_a)

Os principais desafios identificados pelos entrevistados estão resumidos no Quadro 3.2 – “Principais Desafios no Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social”. Diante dos desafios e aprendizados, os trabalhadores adotaram hábitos e ações que os ajudaram nesse novo contexto. Portanto, na próxima seção, apresentaremos as boas práticas adotadas pelos trabalhadores em teletrabalho imposto pelo isolamento social.

Quadro 3.2 – Principais Desafios no Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social

Principais Desafios no Teletrabalho imposto pelo isolamento social
<ul style="list-style-type: none"> • Manter controle emocional diante dos sentimentos relacionados a vivência de uma pandemia; • Readequar a rotina da família; • Lidar com o aumento de funções na casa (tarefas domésticas, cuidados infantis, entre outros), especialmente para as mulheres; • Separar a vida profissional da vida pessoal; • Transpor os processos de trabalho para a modalidade remota; • Aprender a usar novas ferramentas tecnológicas; • Aprender nova forma de comunicação; • Manter os vínculos afetivos com colegas de trabalho; • Conciliar os diferentes horários de trabalho na equipe; • Controlar jornada e produtividade; • Proporcionar a segurança da informação e proteção de dados; • Atingir e atender todos os usuários da instituição a distância.

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.3 Boas Práticas utilizadas durante o Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social

Os trabalhadores foram impostos ao teletrabalho repentinamente, durante a necessidade de isolamento social, a qual alterou também as rotinas de suas famílias. Diante da falta de planejamento e de ferramentas e políticas institucionais pré-estabelecidas, os trabalhadores se autoajustaram e adotaram práticas que lhes ajudaram na nova realidade. As consideradas boas práticas pelos entrevistados foram compiladas e categorizadas e estão apresentadas no Quadro 4.2 – “Boas práticas utilizadas durante o Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social”.

Em relação à **organização do tempo**, os trabalhadores estavam acostumados com uma jornada de trabalho diária, com horas bem delimitadas. Inclusive, alguns deles precisavam utilizar o ponto eletrônico para controle de jornada. No entanto, essa configuração foi alterada e foi necessária uma nova organização para o dia a dia. Apesar da alteração da rotina de costume, foi ressaltada a importância de se estabelecer uma nova forma de rotina, como em “*é necessário estruturar a rotina. Não dá para ser cada dia de um jeito, não dá para não ter rotina, senão outras coisas te envolvem e te consomem e fica tudo à deriva.*” (P1_a) e “*tem que ter uma rotina, senão fica muito bagunçado, né!*” (P7_a).

Nesse sentido, os participantes afirmam ser importante delimitar o horário de trabalho, para que ele não se estenda além do ideal. Ainda, esses horários devem ser pensados individualmente, de acordo com a rotina de cada um. Também é importante que toda a equipe tenha conhecimento e respeite o horário de trabalho escolhido pelos colegas. Essas práticas podem ser observadas nos seguintes trechos:

“Primeira coisa é delimitar o horário que começa e o horário que termina. Isso é fundamental à medida que eu fui me dando conta que eu precisava parar. Então, saber parar e deixar isso acordado com a equipe, né!” (P5_a)

“Isso é bem importante: a gente se organizou nos horários. Então, eu sei qual é o horário de cada um, porque cada um tem uma vida particular e doméstica diferente, a gente precisa respeitar a situação de vida de cada um, pro trabalho fluir em meio a essa vida.” (P1_a)

“A comunicação com a equipe é fundamental. E não é só uma comunicação de dizer o que tem para fazer no trabalho, mas para dizer “*agora eu estou disponível, agora eu não vou estar, na próxima hora não vou estar disponível*”. Então, para mim, no momento que isso foi acertado com a equipe, o trabalho fluiu com muito mais tranquilidade.” (P5_a)

Ademais, percebe-se que os trabalhadores estão dividindo o tempo de trabalho entre momentos síncronos e assíncronos. Por isso, o uso de agendas nesse momento parece ter maior importância. Principalmente, alguns ressaltam que a agenda compartilhada entre toda equipe auxilia na organização dos momentos síncronos. No caso de trabalho assíncrono, ressalta-se o uso da flexibilidade de horário, no qual cada um deve avaliar o melhor horário para trabalhos que exigem concentração.

"A primeira boa prática eu acredito que seja criar uma agenda de atividades. Então, colocas o que tem de horário fixo, e como é que tu vais organizar os outros horários, né? Tu podes estender o teu horário até mais tarde? Pode, mas cuida da tua vida também: se tens que fazer academia, faz. Então, criar a agenda foi a forma que eu encontrei de manter o equilíbrio da vida pessoal e da vida de trabalho." (P5_b)

"Me via muito no sábado trabalhando, mas sabe que não me sinto mal, pois era um momento de me concentrar melhor. Acho que, pelo fato de que na semana eu tinha que dar pausas, em tese, durante o horário de trabalho, para estudar com meus filhos e outras coisas, eu me sentia muito bem no final de semana para fazer aquelas coisas que não conseguia fazer na semana. E era um dos períodos que eu mais produzia. Me faz até bem, pois o que me faz mal é quando estou com coisas atrasadas. Eu optei por reduzir o tempo de trabalho na semana, e trabalhar sábado e domingo. " (P3_a)

No que tange à **organização do espaço** de trabalho, as entrevistas demonstram que a maior parte dos trabalhadores não possuía um espaço de escritório em suas casas, mas, à medida que o tempo foi passando, eles foram sentindo a necessidade de se estruturar melhor, principalmente por questões de saúde, como dores nas costas. Os relatos evidenciam que a ergonomia no local de trabalho é fundamental para saúde dos trabalhadores e, ainda, que ter um local adequado influencia na produtividade do trabalho. Por exemplo:

"Tem que ter os equipamentos adequados: um negócio para deixar o notebook na altura do olho, um teclado móvel, senão as costas se destroem. É fundamental ter uma cadeira confortável, porque tu passas muitas horas sentada." (P7_a)

"Quando eu organizei minha estação de trabalho em casa, foi muito importante, porque aí eu consigo dar um limite, e isso ajuda nas outras dimensões. Parece que, uma vez que eu organizei a minha internet, que eu tenho uma cadeira apropriada, que eu estou confortável, que eu criei esse ambiente de estação de trabalho para mim, o meu trabalho certamente fica mais produtivo." (P5_a)

Em vista disso, foram instituídas, por parte das instituições, políticas que permitem que os trabalhadores busquem e levem para suas casas equipamentos pertencentes à instituição, por meio de empréstimo temporário, a fim de auxiliar a ergonomia no trabalho, como evidencia o relato de gestor: “*Demos a liberdade para o trabalhador levar o que ele quisesse: cadeira, mesa, computador, mouse, para ver se ele tem um pouco de mais conforto nesse contexto.*” (P6_b). Alguns trabalhadores relataram ter usufruído de tais políticas. O teletrabalho imposto pelo isolamento social pode ter criado esse movimento, que parece ser uma lógica reversa de um fenômeno atual conhecido como “*Bring Your Own Device*” (BYOD), que se refere ao uso de dispositivos móveis pessoais para fins privados e comerciais (Barlette, Jaouen e Baillette, 2021). Na lógica do BYOD, os trabalhadores levam ao ambiente organizacional seus próprios dispositivos móveis e o utilizam para o trabalho. Sendo assim, é a ideia oposta do que está estabelecido nas políticas de empréstimos de equipamentos nas instituições estudadas.

Em relação à **organização do trabalho**, a não possibilidade do controle de presença favoreceu o controle por entregas de atividades, promovendo, inclusive, uma mudança de cultura relacionada ao presenteísmo, que é comum na administração pública. Por exemplo, a fala da seguinte gestora: “*Eu cobro o produto, porque o processo, eu estou sabendo como está sendo desafiador.*” (P6_b). Desse modo, os trabalhadores se organizam ao estabelecerem as atividades a fazer, os responsáveis e o prazo de entrega, como evidenciam os relatos:

“Listar as atividades que são responsabilidades de cada um e prazos. Foi uma prática muito positiva, sim, pra gente conseguir manter a conexão e envolvimento de todos.” (P8_a)

“À medida que eu sei o que eu tenho que fazer, isso traz um bem-estar, um conforto, no sentido de saber que eu tenho aquilo para fazer e que eu consigo devolver isso para a equipe. Isso facilita, para não parecer que eu tenho que sempre estar fazendo mais, mostrando mais do que realmente eu preciso fazer.” (P5_a)

Para isso, os trabalhadores adotaram ou intensificaram o uso de ferramentas colaborativas de gerenciamento de projetos e de compartilhamento de arquivos, na qual podem listarem as tarefas, delegarem atividades, registrarem combinações e prazos, se comunicarem, compartilharem documentações, entre outras funcionalidades úteis para o trabalho. Os trechos destacados demonstram a satisfação com as ferramentas:

"Acho que a gente utilizou super bem essas ferramentas de gestão de projetos, de organização, como Trello e Padlet. Então, dá para tentar registrar bem ali o que cada um está fazendo, deixar bem organizada a lista de atividades e os projetos e isso é bem bom pro trabalho remoto." (P7_a)

"Eu acho que o uso mais amplo das tecnologias, das novas ferramentas, por exemplo, o Trello, que a gente até já usava assim, mas a gente não usava muito. Eu me acostumei a todo dia ver a minha fila de trabalho. Se alguém quiser saber o que eu estou fazendo, aonde eu parei, o que eu já fiz, quais documentos, fica tudo disponível." (P3_b)

"Eu posso a qualquer momento ir lá e acompanhar como está a tarefa que para eles foi entregue. Não preciso, necessariamente, fazer uma reunião. Eu posso ir lá e ver o status do trabalho, se foi feito ou não." (P1_b)

Ainda, a interdependência grupal foi colocada como importante para combater um possível isolamento profissional do teletrabalho, em "*A interdependência da atividade ela é fundamental para a integração do grupo. Temos que propor atividades que precisam de todo mundo junto, uma construção coletiva em alguns momentos, para que todos se vejam e todos sintam a necessidade do outro. A importância de ter duplas, alguém que eu possa compartilhar a dificuldade e tudo mais, dividir também a carga de trabalho.*" (P4_a).

Além disso, o processo de comunicação é fundamental para o trabalho e foi muito impactado com a adoção da nova modalidade. A comunicação costumava ocorrer, antes da pandemia, pessoalmente, por telefone institucional (ramais) e por e-mail. No entanto, no teletrabalho imposto pela pandemia, o *Whatsapp* foi utilizado massivamente para as atividades do trabalho, nas duas instituições estudadas. As entrevistas demonstram que as equipes realizam contato diariamente, e que as primeiras e últimas mensagens enviadas pelo aplicativo de mensagens podem demarcar o início e final de expediente. Ainda em relação ao aplicativo de mensagens, constata-se que há uma preocupação com o horário de envio de mensagens, já que nem todos os colegas trabalham no mesmo horário. Para isso, foram relatadas combinações de limites de horários para o envio de mensagens sobre o trabalho e recomendações de "*se utilizar o bom senso*" (P2_a). Ademais, foram relatados alguns aprendizados com a ferramenta, como "*áudios são bons para quem está falando, mas não é prático para quem está escutando*" (P3_a) e de não usar o aplicativo para toda e qualquer solicitação e avisar o outro da urgência ou não de um retorno, como ressalta a fala a seguir:

"A gente precisa aprender a controlar a nossa ansiedade e respeitar o espaço do outro e saber esperar por uma resposta. Às vezes, a gente acaba patrolando o outro de mensagens, e não é urgente, é pura

ansiedade. Se o outro é mais suscetível, ele vai acabar cedendo, ele vai deixar de fazer uma coisa que era importante fazer, para te dar aquela resposta, naquele momento. Então, saber pedir, avisar se é urgente ou se não é urgente, dizer por que é urgente, para o outro entender que não é uma ansiedade minha, que é uma necessidade. Então, como tu acionas o outro, faz toda a diferença, né?! De tu acionares da forma adequada, fazendo um pedido adequado, em um momento oportuno." (P1_a)

Diante disso, houve entrevistados que exaltaram o uso de ferramenta institucional de conversas instantâneas, como substituto do *Whatsapp*, já que o último é muito utilizado para fins pessoais e acaba transparecendo que, dessa forma, as pessoas estão disponíveis em qualquer momento. Em uma das instituições, essa ferramenta já existe e é utilizada, embora ainda menos que o próprio *Whatsapp*. Segundo o gestor, a ferramenta foi pensada com diferenças ao aplicativo mais famoso, justamente para evitar estresses advindos do trabalho, como explica em:

"ele não me notifica no celular, eu tenho que entrar no *chat* em um navegador, ou abrir realmente no celular se eu quiser visualizar pelo aplicativo, mas ele não vai ficar te enchendo de notificação de recebimento de mensagem. É realmente para isso: para não te deixar mais ansioso na forma de trabalhar, para os servidores não sentirem uma pressão psicológica. Enfim, é uma coisa bem delicada, mas existe essa sensação de que no trabalho remoto tu vais estar sempre disponível para as pessoas." (P1_b)

Em relação às reuniões virtuais, por meio de ferramentas de webconferência, apesar de não se tratar de nova ferramenta para o mercado de trabalho, era uma prática não difundida antes da pandemia nas instituições estudadas, mas que foram amplamente adotadas para manter o trabalho síncrono e coletivo. Então, as entrevistas mostram a importância de reuniões de equipes sistematizadas, pois ajudam a manter a coesão do trabalho e, principalmente, o vínculo do grupo. Por exemplo, no seguinte trecho:

"Eu exijo que os diretores façam reunião com as pessoas, que o chefe de divisões também, para socializar as informações e quebrar o isolamento. Então, a pessoa tem que saber o que está fazendo, para que está fazendo, qual o objetivo, ainda mais agora." (P6_b)

A frequência semanal para reuniões com a equipe de trabalho foi relatada por grande parte dos entrevistados, como em "*realizar ao menos uma vez por semana reuniões online, síncronas, com as pessoas da equipe, acho que é algo que ajuda a alinhar as questões e também ajuda a fortalecer os vínculos, né, não ficar tão isolado.*" (P7_a). Inclusive, as reuniões virtuais com colegas de trabalho parecem

ajudar, também, com a socialização em tempos de isolamento social, como se observa na fala:

“A prática do setor, de reunião semanal, eu acho que ajuda bastante a gente, porque além da gente poder se ver, trocar ideias, ver como é que está indo os projetos, é um momento também que temos para nos conectarmos com os outros seres humanos. Eu acho que isso faz bem para cabeça da gente, além de tudo, tu ver que tu está trabalhando, tu está sozinho, mas tu não está porque está todo mundo fazendo a sua parte, para o objetivo maior.” (P2_b)

Ademais, nesse contexto instigador de pandemia, um participante gestor afirmou a importância de se estabelecer reuniões “*one-on-one*”, que são encontros periódicos entre o líder e o liderado, como evidenciado na sua seguinte fala:

“Acho importante o contato do gestor direto com cada um da equipe: “como que tu estás? Como é que estás te saindo?”. E assim, pelo volume, eu não consegui fazer isso sempre. Mas, algumas vezes que me chamaram para conversar individualmente, eu vi o quanto que estava sendo importante para aqueles servidores conversar. Eu acho que uns precisam mais do que outros, mas é uma prática importante.” (P4_a)

Também foram relatadas práticas utilizadas nas reuniões para aumentar a sensação de proximidade e manter os vínculos afetivos da equipe, como a ativação das câmeras, para “*olhar as carinhas das pessoas*” (P5_b), e dinâmicas para descontrair e tentar reproduzir a comunicação informal, conforme evidenciam os relatos:

“Nas reuniões, a gente tenta começar com um “quebra gelo”, saber como está a semana, para a gente tentar se aproximar mais.” (P3_a)

“Como a gente não está todos os dias, para chegar, dar bom dia, perguntar “*como é que tu estás?, vamos fazer um mate?, vamos fazer o café?*”, ou chegar com um bolinho, isso não tem como substituir, né?! Mas, para tentar chegar mais próximo disso assim, tentamos conversar sobre assuntos pessoais, abrir reuniões falando sobre como foi a semana, falando sobre acontecimentos relevantes, para criar uma conexão.” (P8_a)

“Para o isolamento profissional, uma coisa que ajuda é ter essas reuniões periódicas com a equipe e ter um momento de descontração, de perguntar como está, fazer alguma coisa online assim, nem que seja um “*happy hour*” ou um bate papo mais descontraído, é bem importante.” (P7_a)

Entretanto, os participantes também alertaram que, às vezes, há um excesso de reuniões, como em “*a gente sente falta do contato com os colegas, a gente tenta essa proximidade através das reuniões, mas isso gera um excesso de reuniões.*” (P3_a). O excesso de reuniões pode ser prejudicial ao trabalho e gerar o *technostress* (Suh e Lee, 2017), como denota seguinte resposta:

"O excesso de reuniões é bem complicado. Já teve um dia que eu tive nove reuniões, e aí depois da quinta tu já não participas mais, é só o corpo presente, né! Então, acho que é uma coisa que tem que ser muito bem dosada. Porque a telinha cansa mais, é muito estímulo. É muita coisa para ficar observando, saber que está sendo observado, é bem estranho, sim. Ela é mais pesadinha, mesmo." (P5_b)

Finalmente, foi ressaltada a importância de uma comunicação transparente e aberta diante do contexto tão desafiador e nunca experimentado, conforme seguinte comentário de uma entrevistada:

"Procuro sempre reforçar que a gente está junto, de contar uma com a outra, de poder falar como está no momento, como "*hoje eu estou com enxaqueca*" ou "*hoje eu não estou bem*". Então, ter essa liberdade de demonstrar o que realmente está sentindo, pois isso é uma coisa que nos torna mais humanos, mais próximos, porque na tela acaba parecendo que a gente está sempre igual, mas na verdade a gente não está". (P8_a)

Já em relação à **saúde e bem-estar**, os trabalhadores destacaram alguns cuidados com a saúde física e mental que adotaram no isolamento social, como manter as práticas de atividades físicas. Se exercitar, segundo entrevistas, auxiliou no alívio de dores no corpo causadas pela eventual pouca ergonomia e no alívio do estresse, como exemplifica a fala a seguir:

"Uma das necessidades que eu tinha era de ter um momento só para mim, para eu poder desestressar ou para eu poder começar o dia não estressada, de ter um momento só meu, porque a gente tá invadida o tempo todo, e aí eu comecei a fazer *yoga online*." (P1_a)

Inclusive, Ginástica Laboral foi considerada como uma prática que fez falta no teletrabalho, sendo sugerido que as instituições invistam na modalidade online para os teletrabalhadores. Além disso, as respostas também recomendam instituir intervalos durante o horário de trabalho, cuidados com a alimentação, e busca de ajuda com profissionais da saúde, quando necessário.

Sobre **capacitação**, observou-se que as "lives" informativas sobre teletrabalho imposto pelo isolamento social, comuns na pandemia em redes sociais, ajudaram na adaptação. Bem como, pode-se notar que existiu a necessidade de capacitação, principalmente, em administração do tempo, como demonstram os próximos trechos:

"Em relação a foco, foi um desafio para mim. Então, eu inclusive precisei ler um livro e busquei alguns vídeos instrutivos no *YouTube* sobre gestão do tempo e foco." (P8_a)

"Fiz um curso de administração do tempo e aprendi algumas dicas de planejamento do tempo. " (P3_a)

Também, foram consideradas importantes as capacitações, as orientações e manuais institucionais construídos no curso do teletrabalho. Ainda, os relatos destacaram a importância de treinamentos para os teletrabalhadores frente aos novos recursos tecnológicos, base desse regime de trabalho.

As **ferramentas de TICs** que os trabalhadores consideram fundamental para o desenvolvimento atual do trabalho foram: o VPN - Virtual Private Network, que permite o acesso remoto à rede institucional; o *Whatsapp* e o Chat de mensagens institucional; as ferramentas de webconferências, como Google Meet, Mconf (Webconferência institucional) e Zoom; os Documentos em colaboração; o *Google Drive*; ferramentas de gestão de projetos e construção colaborativa, como *Trello*, *Redmine*, *Padlet* e *Miro*, além do e-mail profissional e outras.

Sobre **gestão de pessoas**, coube aos gestores compreensão diante do diferente contexto, para promover o acolhimento e dar o auxílio necessário aos trabalhadores, sem deixar de motivá-los e potencializá-los para enfrentamento dos novos desafios.

"A primeira boa prática é potencializar a capacidade dos nossos servidores e desafiá-los. Eu brinco assim: "eu não aceito não, criem, façam diferente" e eles criam e fazem diferente, por isso que a gente está aqui, hoje, conseguindo trabalhar, né!" (P6_b)

Na próxima subseção, as práticas são avaliadas a fim de identificar qual o nível de maturidade das práticas adotadas para trabalho com atividades remotas.

Quadro 4.2 – Boas práticas utilizadas durante o Teletrabalho imposto pelo Isolamento Social

CATEGORIAS	BOAS PRÁTICAS
<p>ORGANIZAÇÃO DO TEMPO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de rotina nos dias de trabalho; • Estabelecimento de limites de horários para o trabalho; • Comunicação clara à equipe sobre os horários de trabalho de cada trabalhador; • Respeito aos horários de trabalho de cada trabalhador; • Uso de agenda profissional, de preferência compartilhada com a equipe; • Escolha de melhores horários para trabalhos que exigem maior concentração e foco;

ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de estação de trabalho em casa, atentando-se à ergonomia dos equipamentos (mesa, cadeira, computador, suporte para notebook, teclado, mouse, iluminação; etc.); • Política de empréstimos de equipamentos pela instituição para estruturar estação de trabalho na casa do trabalhador;
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Controle por entregas; • Lista de atividades, com prazos e responsáveis; • Uso de ferramentas de gerenciamento de projetos (por exemplo, Trello); • Uso de repositório de arquivos compartilhados; • Preferência por atividades interdependentes entre os membros da equipe a atividades isoladas;
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Contato diário com a equipe (envio de mensagens de “bom dia”, no início do expediente, e de “boa noite”, ao final do expediente); • Reuniões virtuais sistemáticas (no mínimo, semanais); • Técnicas “Quebra gelo” ou de descontração no início ou no final de reuniões, para estimular conversas informais; • Uso de câmeras nas reuniões para favorecer a aproximação da equipe; • Reunião individual sistemática com gestor - “one on one”; • Reuniões virtuais por demanda, quando necessária participação coletiva; • Horários combinados com a equipe para envio de mensagens; • Comunicação transparente com a equipe sobre limitações para o trabalho; • Cuidado com o uso excessivo de áudios no <i>Whatsapp</i> ou áudios longos; • Linguagem respeitosa nas mensagens de trabalho, mesmo fora das ferramentas institucionais; • Cuidado com excesso de reuniões virtuais; • Ferramenta institucional de “Chat” como substituto do <i>Whatsapp</i>;
SAÚDE E BEM-ESTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de intervalos durante o trabalho; • Ginástica laboral à distância (fornecida aos trabalhadores pela instituição); • Prática de atividade física; • Cuidados com a alimentação em casa; • Busca por auxílio de profissionais da saúde, como psicólogos e nutricionistas, caso necessário;
CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos para uso das TICs (fornecidos pela instituição); • Divulgação de manuais das ferramentas institucionais disponíveis para o teletrabalho; • Inscrição em “Lives” disponibilizadas sobre teletrabalho na pandemia; • Cursos sobre planejamento do tempo;
FERRAMENTAS DE TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do conjunto de Ferramentas utilizadas: VPN – Acesso Remoto; <i>Whatsapp</i>; <i>Google Meet</i>; <i>Mconf</i> (Webconferência institucional); Documentos em colaboração; <i>Google Drive</i>; <i>Trello</i>; <i>Redmine</i>; <i>Padlet</i>; <i>Miro</i>; Chat institucional. • Uso de funções como “Não Perturbe” ou “Desligar” fora do horário de trabalho ou para eliminação de distrações;
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Canal aberto para acolhimento aos membros da equipe, a fim de compreender os desafios individuais; • Apoio e motivação à equipe de trabalho nos novos desafios, ao invés de desacreditá-la; • Auxílio às pessoas com dificuldades com a nova forma de trabalho, ao invés de abandoná-las.

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.4 Nível de Maturidade para Atividades Remotas

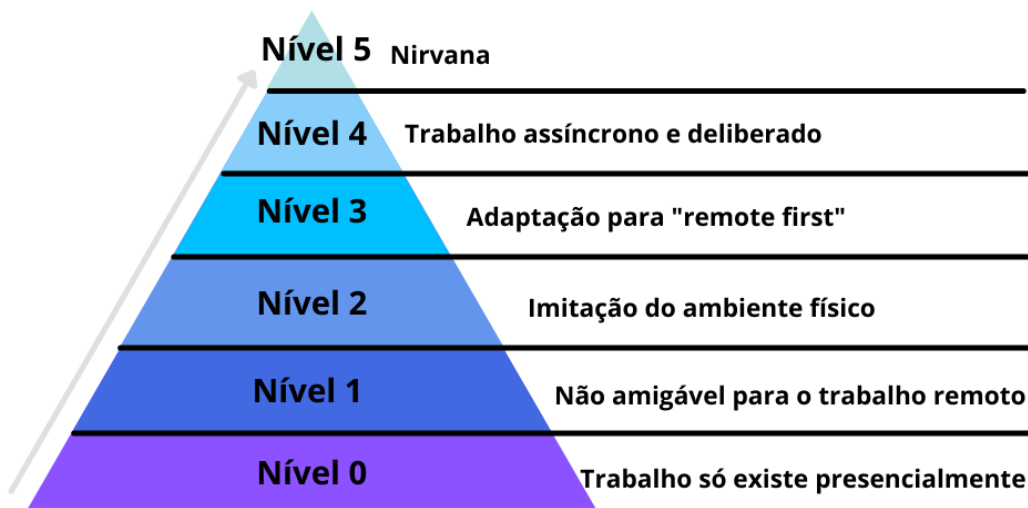
Matt Mullenweg, CEO (*Chief Executive Officer*) da Automattic, uma empresa norte-americana de desenvolvimento de software, que atua de forma 100% remota, afirma que o processo para uma empresa se tornar totalmente remota ocorre durante anos, e não dias, como foi o caso de muitas empresas na pandemia da Covid-19 (Mullenweg, 2020).

Mullenweg (2020) modelou uma pirâmide com o conceito de níveis de autonomia das equipes, que representam o aumento de maturidade para atividades remotas (Figura 4.2 – “Escala de Maturidade para Atividades Remotas”). Conforme o executivo, são cinco níveis de maturidade:

- a) **Nível 0:** Nesse nível, o trabalho só pode ser feito se as pessoas estiverem fisicamente no local de trabalho. Muitas organizações presumiam que tinham muito mais trabalhadores desse tipo do que na realidade tinham.
- b) **Nível 1:** Grande parte das empresas estão localizadas no primeiro nível, no qual não há nenhum esforço deliberado para tornar o trabalho amigável remotamente, embora, no caso de muitos profissionais do conhecimento, as pessoas possam manter o trabalho em movimento por um ou dois dias quando houver uma emergência. Na maioria das vezes, eles provavelmente adiam as pendências até que estejam de volta ao escritório. O trabalho ocorre em equipamentos da empresa, em espaço da empresa, em horário comercial. Não há nenhum equipamento especial, e pode ter que usar uma VPN desajeitada para acessar recursos básicos de trabalho. As empresas de nível um não estavam preparadas para esta crise.
- c) **Nível 2:** O nível dois é onde muitas empresas se encontraram no início da pandemia da Covid-19. Elas aceitaram que o trabalho vai acontecer em casa por um tempo, mas recriaram o que estavam fazendo no escritório em um ambiente remoto. Assim, provavelmente, é possível acessar informações de longe, iniciou-se o uso de ferramentas de webconferência e plataformas colaborativas, mas tudo ainda está síncrono, o dia de trabalho é cheio de interrupções, com reuniões em tempo real e há preocupações em relação ao gerenciamento da produtividade.
- d) **Nível 3:** O terceiro nível ocorre quando as pessoas começam a investir em equipamentos melhores – como uma boa luminária de mesa e melhores equipamentos de áudio - e em processos assíncronos mais robustos que começam a substituir as reuniões. É também o ponto em que você percebe o quão crucial é a comunicação escrita para o sucesso do trabalho. Nas reuniões virtuais, muitas vezes também se abre um Google Doc com os outros participantes da reunião, para que possam fazer e verificar anotações em tempo real juntos. Em um mundo sem pandemia, planejam-se eventuais encontros presenciais.

- e) **Nível 4:** Nesse nível, o trabalho é realizado de forma totalmente assíncrona. Avalia-se o trabalho das pessoas pelo que elas produzem, e não como ou quando elas produzem. A confiança é o que mantém a união. Todos os colaboradores são treinados e podem estar em qualquer lugar do mundo. A organização é inclusiva, porque os critérios são objetivos e proporcionam às pessoas o arbítrio para realizar o trabalho a sua maneira.
- f) **Nível 5:** Esse nível é chamado de Nirvana pelo executivo, pois representa um ideal não totalmente alcançável. Nesse estágio, o desempenho é melhor do que qualquer organização presencial. Dessa maneira, todos na empresa têm tempo para o bem-estar e a saúde mental. Acontece quando as pessoas trazem o melhor de si e os mais altos níveis de criatividade para fazer o melhor trabalho de suas vidas e se divertir.

Figura 4.2 – Escala de Maturidade para Atividades Remotas



Fonte: Adaptado de Mullenweg (2020)

Dessa forma, de acordo com as práticas evidenciadas nas entrevistas, é possível avaliar o nível de maturidade destas para realização de um trabalho remoto. Pode-se perceber que, antes da chegada da pandemia, as instituições estavam no Nível 1, dado que o controle era feito pela carga horária presencial do trabalhador e não havia nenhuma política regulamentada para o teletrabalho. Esse fato fica evidenciado com a fala a seguir e justifica o início caótico do teletrabalho imposto pelo isolamento social:

“Um dia você está trabalhando, e recebe a informação: “vamos para casa, que não tem mais trabalho presencial.”. Está ok, por um dia ou dois dias, a gente vê como faz. Mas quando a informação vai se concretizando, de uma

forma mais permanente, vem primeiro aquela preocupação: “o que eu vou fazer com aquele processo que está em cima da minha mesa?”. (P5_b)

De maneira compulsória, as equipes iniciaram o teletrabalho e pode-se avaliar que, nesse início, chegou-se ao Nível 2 da escala de maturidade, pois se estruturaram os acessos remotos e pastas de rede compartilhadas e adotaram-se ferramentas de webconferências e de gestão de projetos. Sobre a realização do trabalho, há relatos sobre excesso de reuniões e combinação de horários para troca de mensagens, que denunciam a necessidade de grande parte do trabalho ser, ainda, realizado de maneira síncrona.

Porém, as falas dos entrevistados demonstram que houve evoluções nas práticas após quase um ano de pandemia. A busca por melhor estrutura da estação de trabalho em casa, a percepção de que o excesso de reuniões prejudica o andamento do trabalho e a preferência por escrita do que por áudios nas mensagens mostram uma aproximação ao Nível 3 da escala. Bem como, a atitude de respeito aos horários de trabalho de cada um ressalta que as equipes valorizam o trabalho assíncrono. A preferência por comunicação assíncrona também aparece no seguinte relato de um gestor sobre o uso de ferramenta de gestão de projetos:

“Eu posso a qualquer momento ir lá e acompanhar como está a tarefa que para eles foi entregue. Não preciso, necessariamente, fazer uma reunião. Eu posso ir lá e ver o status do trabalho, se foi feito ou não.” (P1_b)

Portanto, durante o período de teletrabalho imposto pelo isolamento social, pode-se concluir que as equipes participantes desse estudo avançaram do Nível 1 para o Nível 3 da escala de maturidade de atividades remotas de Mullenweg (2020). É importante isso ser ponderado no estudo das práticas recomendadas pelos trabalhadores. Bem como, um posicionamento claro sobre qual o nível da escala é o desejado pela organização é relevante para o estabelecimento de melhores práticas.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar as boas práticas para o teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica, por meio de entrevistas semiestruturadas, com profissionais que

estão atuando nessa modalidade de trabalho em razão da pandemia da Covid-19. Os profissionais entrevistados são técnicos administrativos que atuam em áreas administrativas de Universidades Públicas Federais, e, em sua grande maioria, não tinham experiência anterior com o teletrabalho. Além de o trabalho ser levado, compulsoriamente, para dentro de casa, a pandemia alterou as rotinas familiares e domésticas. Dessa forma, os trabalhadores precisaram se ajustar ao novo formato de vida e de trabalho, de forma despreparada e sem política e orientações institucionais pré-estabelecidas.

As entrevistas demonstram que os trabalhadores percebem efeitos mistos do teletrabalho, corroborando o que é relatado na literatura (Allen *et al.*, 2015). Em relação aos aspectos positivos, pode-se citar, como exemplo, maior qualidade de vida e maior facilidade para concentração no trabalho. Como exemplo de aspectos negativos, pode-se citar a falta de contato com colegas e menor ergonomia no trabalho. Também, o contexto de pandemia foi apontado como grande fator negativo para a realização do trabalho em casa.

Apesar das desvantagens percebidas, a grande maioria dos entrevistados considera positiva a experiência de teletrabalho. Os participantes que relataram estar insatisfeitos justificam que isso se deu pelo contexto de pandemia, e não pela modalidade em si. Em vista disso, as entrevistas demonstram o desejo dos trabalhadores por um modelo híbrido de trabalho, no qual acreditam que o lado negativo do teletrabalho poderia ser amenizado ao mesmo tempo em que as vantagens poderiam ser aproveitadas.

As entrevistas demonstraram que os desafios enfrentados pelos trabalhadores são semelhantes nas instituições. Readequar processos para o ambiente remoto e aprender a utilizar ferramentas tecnológicas estiveram entre os desafios. Ainda, a frequência de palavras como “casa”, “rotina” e “trabalho”, manifestadas pelos respondentes, evidencia que buscar o equilíbrio da vida privada com a vida profissional e estruturar nova rotina frente ao isolamento social foram grandes desafios. O conflito trabalho-família é tema recorrente em estudos do teletrabalho, mesmo antes da pandemia (Messenger, 2019), mas a necessidade de isolamento social trouxe dificuldades extras, pois foi preciso adequar uma nova dinâmica familiar.

Assim, entende-se que alguns desafios são específicos do contexto vivido, enquanto outros estão relacionados com a modalidade de trabalho. Nesse sentido,

percebe-se que, para quem a vida familiar não mudou tanto em razão da pandemia, foi possível vivenciar uma experiência mais próxima do teletrabalho convencional e, em suas falas, destacam-se aspectos relacionados ao trabalho, e não à rotina familiar. Isso sugere que, em situações de crise, as condições de trabalho que o colaborador possui em casa, como o contexto familiar, devem ser consideradas, e o suporte organizacional deve ser diferenciado. Ainda, alguns relatos deixam claro que o peso dos cuidados domésticos e infantis sobrecarregam mais fortemente as mulheres, estando de acordo com a sugestão de que a sociedade precisa fornecer apoio adicional às mulheres que trabalham em casa e cuidam dos filhos ou outros dependentes, principalmente durante o período de bloqueio ou durante o fechamento de escolas e creches (Feng & Savani, 2020).

Também, os resultados demonstram que alguns entrevistados relacionaram maior dificuldade com o uso de ferramentas à idade, indicando que pessoas mais velhas encontram mais dificuldades no uso das novas tecnologias e podem precisar de maior suporte em TI. Nesse sentido, as dificuldades individuais específicas de cada trabalhador são motivos de desafios adicionais aos gestores de pessoas, que demonstraram em suas falas que agregam preocupações com a situação enfrentada pelos trabalhadores das suas equipes, inclusive em relação às questões de saúde física e mental desses.

Nesse contexto, os trabalhadores adotaram práticas que lhes auxiliam durante o teletrabalho imposto pelo isolamento social. As boas práticas relatadas nas entrevistas foram compiladas, organizadas e categorizadas e estão apresentadas no Quadro 4.2. Conclui-se que as boas práticas indicadas pelos entrevistados não contradizem as práticas apresentadas no Quadro 2.2 (Boas práticas para Teletrabalho durante período de Isolamento Social) da fundamentação teórica desse estudo. Além de corroborarem os achados da literatura atual, as boas práticas relatadas complementam a teoria, por detalhar de maneira mais concreta as boas práticas na visão do próprio trabalhador, destacando o que realmente impactou o seu trabalho e a sua vida e quais as soluções que funcionaram para melhorar a sua experiência. Dessa forma, as boas práticas indicadas pelos trabalhadores podem fundamentar a formulação de políticas organizacionais baseadas em evidências (Beauregard *et al.*, 2019).

Conforme as práticas utilizadas pelos entrevistados, pode-se avaliar o nível de maturidade dessas para atividades remotas, por meio da escala de Mullenweg

(2020). Assim, baseado no conjunto de relatos, conclui-se que, durante a pandemia, a maturidade para atividades remotas evoluiu do Nível 1 da escala (ambiente não amigável para trabalho remoto), percorrendo o Nível 2 (imitação do ambiente físico) com a chegada da pandemia e do teletrabalho, e, com a adaptação dos processos e aprendizados, está alcançando o Nível 3 da escala (adaptação para “remote first”).

Ademais, tanto o avanço na escala de Mullenweg (2020) quanto as entrevistas demonstram que a chegada da pandemia e a necessidade de isolamento social forçaram a modernização das instituições. Assim, muitos processos foram transformados em processos eletrônicos, formulários passaram ser digitais e assinados com assinatura digital, se passou a utilizar mais reuniões virtuais e repositórios em nuvem, e novas ferramentas de trabalho foram adotadas. Então, conclui-se que, apesar de desafiador, o contexto contribuiu para a melhoria do trabalho e do serviço prestado nas instituições e deixará bons legados.

Outra característica que está relacionada ao contexto, é que os trabalhadores puderam buscar em seu local de trabalho original equipamentos pertencentes à instituição, como cadeiras, computadores, teclados, mouses, e o que mais fosse necessário para estruturar melhor a sua estação de trabalho em casa. Assim, nota-se uma lógica inversa do movimento “Bring Your Own Device”, tendência no mundo do trabalho e mundo acadêmico (Barlette *et al.*, 2021). Dependendo do que a instituição definir para o trabalho após o fim da pandemia, esta prática deve ser avaliada, considerando os custos e benefícios.

Ainda, os resultados mostram que o contexto de isolamento social não parece gerar isolamento profissional, à medida que não apareceram relatos de sentimento de isolamento no teletrabalho, e sim o oposto: o trabalho trouxe a socialização com outras pessoas para dentro de casa e a dispersão para outro espaço, através da tecnologia. Além do mais, as falas demonstram que o uso das tecnologias, inclusive, aproximou os colegas, uma vez que passaram a conhecer a casa e famílias uns dos outros. Esses sentimentos podem ter relação com o perfil das equipes de trabalho, que costumam reunir-se frequentemente.

Portanto, os resultados trazem muitos *insights* sobre o trabalho no contexto atual que podem ser úteis no período pós-pandemia ou para outras crises epidêmicas e não epidêmicas. Assim, esses devem ser considerados na elaboração de planos de continuidade dos negócios em situações específicas, bem como no planejamento de uma possível adoção permanente da modalidade de trabalho, a fim

de mitigar possíveis efeitos negativos para o profissional e para o desempenho do teletrabalho. Adicionalmente, os resultados podem servir de apoio no desenvolvimento de treinamentos de práticas de teletrabalho para profissionais. As contribuições teóricas da pesquisa são decorrentes, especialmente, do momento singular de teletrabalho imposto por isolamento social, sem precedentes, no qual a modalidade foi difundida mundialmente, agregando novos conhecimentos, que podem moldar as experiências dessa forma de trabalhar. Ainda, as evidências trazidas no estudo corroboram alguns resultados da teoria existente e a complementam.

São limitações do presente estudo o fato de que as entrevistas se deram com profissionais de instituições públicas, cuja carreira possui especificidades que os diferem de empregados da esfera privada. Ainda, a área de atuação dos profissionais entrevistados é apenas uma, embora em duas instituições diferentes. Também, as instituições são do mesmo segmento, tratando-se de universidades federais. Assim, percebe-se que tais características ou aspectos culturais das instituições ou da área estudada podem limitar a abrangência dos resultados. Portanto, há sugestão para extensão do estudo de boas práticas para o teletrabalho em outros tipos de organizações e segmentos, visando ampliar o rol de práticas adotadas por teletrabalhadores nesse contexto peculiar.

2.6 REFERÊNCIAS

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*.
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008.
- Aspers, P. (2009). Empirical phenomenology: A qualitative research approach (The Cologne Seminars). *Indo-pacific journal of phenomenology*, 9(2), 1-12.
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to increase participation in telework programs in US federal agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565-583.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Discussion Paper*, 13229, 1-35.

Barlette, Y., Jaouen, A., & Bailleto, P. (2021). Bring Your Own Device (BYOD) as reversed IT adoption: Insights into managers' coping strategies. *International journal of information management*, 56, 102212.

Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: The International Journal*.

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510.

Brant, R., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28(Edição E), 71-75.

Bridi, Maria Aparecida, et al. "O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19." Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (2020).

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1-20.

Chung, H. (2020). Return of the 1950s housewife? How to stop coronavirus lockdown reinforcing sexist gender roles. *The Conversation*, 1-1.

Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human relations*, 71(1), 47-72.

Cortés-Pérez, H. D., Escobar-Sierra, M., & Galindo-Monsalve, R. (2020). Influence of Lifestyle and Cultural Traits on the Willingness to Telework: A Case Study in the Aburrá Valley, Medellín, Colombia. *Global Business Review*, 0972150920916072

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among the Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868.

Eurofound (2020). *Living, Working and COVID-19: First Findings*, April 2020.

Eurofound, I. L. O. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg, Geneva.

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis

Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*.

Flick, U. (2008). *Managing quality in qualitative research*. Sage.

Goeking, W. 'Home office' deve crescer 30% após crise de coronavírus, aponta FGV. Valor Investe, São Paulo, SP (Brasil), Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/14/home-office-deve-crescer-30percent-apos-crise-de-coronavirus-aponta-fgv.ghtml>

Governo Federal (2020). Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho. Recuperado em 14 de julho de 2021 de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>

Governo Federal (2020). Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal. Recuperado em 14 de julho de 2021 de <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>

Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.

Guizzo, B. S., Krzimirski, C. D. O., & Oliveira, D. L. L. C. D. (2003). O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, RS. Vol. 24, n. 1 (jan. 2003), p. 53-60.

Hau, F., & Todescat, M. (2018). Teleworking in the perception of teleworkers and their managers: advantages and disadvantages in a case study. *NAVUS-REVISTA DE GESTAO E TECNOLOGIA*, 8(3), 37-52.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. Recuperado em 14 de julho de 2021 de <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato-no-brasil-e-no-mundo/>

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction with Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.

Lee, D., & Kim, S. Y. (2018). A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the US federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451-471.

Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2018). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3118-3146.

Messenger, J. C. (Ed.). (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing.

Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., & Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-16). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Morris, A. (2015). *A practical introduction to in-depth interviewing*. (1st ed). Sage.

Mullenweg, M. (2020). Distributed Work's Five Levels of Autonomy. Recuperado em 14 de julho de 2021 de <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/>

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.

- Nilles, J. M. (1997). Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.
- Olo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441. <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751491013.pdf>
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16(1), 152-162.
- Ruiller, C. "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams Caroline Ruiller, Beatrice Van Der Heijden, Frédérique Chedotel, Marc Dumas.
- Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework after COVID: a "silver lining" for workers with disabilities? *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 521-536.
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., ... & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792-796.
- Silva, D. Coronavirus has lifted the work-from-home stigma. How will that shape the future? NBC News, Washington, DC (EUA), Recuperado de: <https://www.nbcnews.com/news/us-news/coronavirus-has-lifted-work-home-stigma-how-will-shape-future-n1205376>
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., ... & Yuan, Z. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68.
- Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*.

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, 1-20.

Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA 1

1. Parâmetros Iniciais:
 - Idade
 - Cargo e Função
 - Possui experiência anterior com teletrabalho? Como foi? Por quanto tempo?
2. Aquecimento: De forma geral, você acha que o teletrabalho, do modo atual, é positivo ou negativo? Quais as vantagens e as desvantagens percebidas?
3. Quais foram os maiores desafios nesse período de teletrabalho imposto pelo isolamento social?
4. Quais práticas você utilizou ou desenvolveu que poderiam ser consideradas boas práticas de teletrabalho, na sua opinião?
5. Resumo e validação: As boas práticas foram...é isso mesmo? Mais alguma?

3 ARTIGO 2 – PARADOXOS NO USO DE TECNOLOGIAS DURANTE O TELETRABALHO IMPOSTO PELO ISOLAMENTO SOCIAL

Resumo

O teletrabalho, possibilitado pela tecnologia, tem sido uma alternativa vislumbrada pelas organizações para possibilitar maior flexibilidade nos ambientes organizacionais. O isolamento social imposto às organizações devido à pandemia da COVID-19 obrigou muitas organizações a adotarem de forma não planejada o teletrabalho, gerando uma série de implicações, muitas vezes consideradas paradoxais em relação às tecnologias utilizadas. Neste contexto, o objetivo do presente estudo é analisar as manifestações dos paradoxos no uso de tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para conduzir o estudo optou-se pela abordagem qualitativa, realizando uma análise de conteúdo de 12 entrevistas semiestruturadas com trabalhadores e gestores de um departamento totalmente imposto ao teletrabalho devido à necessidade de isolamento social, de forma não planejada. Os resultados apontaram indícios de todos os paradoxos analisados e uma série de estratégias utilizadas de prevenção ou enfrentamento dos paradoxos identificados. Conclui-se que, somadas às mudanças de rotinas e hábitos provocadas pelo contexto de isolamento social e de teletrabalho, as tecnologias exigiram adaptações na forma de trabalho e comunicação das equipes. Ainda, os efeitos paradoxais da tecnologia se confundiram com os efeitos da nova realidade, como na existência de dificuldade na separação da vida familiar e da vida profissional.

Palavras-chave: Tecnologias da Informação e Comunicação. Covid-19. Isolamento Social.

3.1 INTRODUÇÃO

O aumento de tecnologias disponíveis e o acesso à internet permitiram que as organizações quebrassem as barreiras do tempo e do espaço, gerando uma série de possibilidades, como o teletrabalho - entendido aqui como o trabalho de arranjo flexível, realizado fora do ambiente organizacional e possibilitado pelo uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (Groen *et al.*, 2018; Messenger, 2019; Nilles, 1997). Nos últimos anos, há um crescimento considerável de empresas aderindo a essa modalidade

de trabalho, diante das vantagens relacionadas, principalmente, à flexibilidade de horários e de locais de realização das atividades pelos funcionários (Messenger, 2019). Somente no Brasil, estima-se um potencial de teletrabalho de cerca de 22,7% (correspondendo à cerca de 21 milhões de cidadãos) (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2020). Já no Japão, por exemplo, a prática é incentivada devido à possibilidade de engajar mais mulheres e idosos a trabalhar, permitindo conciliar o cuidado com o lar e com outros dependentes às práticas organizacionais (Kazekami, 2020).

Estudos sobre os efeitos do teletrabalho e do uso de tecnologias nesses contextos produziram resultados tanto positivos (ex.: aumento da produtividade e do relacionamento familiar) como negativos (ex.: estresse, dificuldade em separar vida pessoal e profissional) (Messenger, 2019; Park & Cho, 2020). Os resultados mistos se devem ao fato de que o uso das TICs pode não ter uma influência direta no trabalho e na vida das pessoas. Porém, seus efeitos indiretos podem alterar o escopo das atividades e o desempenho das tarefas em diferentes domínios, evidenciando aqui a importância do gerenciamento do uso das tecnologias na definição dos resultados do teletrabalho (Leung & Zhang, 2017). Aliado a isso e diante das possibilidades que são oferecidas pelas tecnologias, das intenções de uso vislumbradas e das realidades organizacionais peculiares, podem surgir conflitos entre usuário e tecnologia no momento da prática e da experiência de uso (Corso, 2013). Jarvenpaa e Lang (2005) afirmam que as experiências dos usuários com a tecnologia são paradoxais, significando que há presença de elementos ou comportamentos contraditórios e, ao mesmo tempo, inter-relacionados (Junges, Klein, Goncalo, Ghedine, 2018). O confronto insistente do usuário com tais ambiguidades afeta a experiência e o comportamento do usuário como um todo (Corso, 2013).

Somado a isso, o contexto da pandemia da Covid-19 (vivenciada pelo mundo com maior intensidade nos anos de 2020 e 2021) e a necessidade de isolamento social trouxeram a necessidade de uma rápida adaptação de muitas organizações para a modalidade de teletrabalho (Baert *et al.*, 2020), sendo a tecnologia fundamental para manter interações sociais e organizacionais ativas (Beaunoyer, Dupéré, Guitton, 2020). Estima-se que, só nos Estados Unidos (EUA), houve um aumento de 42% no emprego de tal modalidade pelas organizações - apenas entre março e abril de 2020, pico da doença nos EUA (Silva, 2020). O atual cenário mostra uma importante oportunidade para compreender as formas e estratégias de uso das tecnologias digitais no ambiente do teletrabalho imposto às organizações devido ao isolamento social. Ainda, a análise de paradoxos na rotina de trabalho dos indivíduos deve ser compreendida, para subsidiar

ações que contribuam para o gerenciamento dos diferentes impactos das tecnologias tanto na esfera individual quanto profissional (D'Arcy *et al.*, 2014).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como se manifestam os paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social? Considerando o contexto e a problemática apresentada, esta pesquisa tem por objetivo analisar as manifestações dos paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para atender de forma plena ao estudo, são propostos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar os paradoxos de uso das tecnologias que podem se manifestar em razão do teletrabalho imposto pelo isolamento social; (2) Analisar a forma como os paradoxos identificados se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social; e (3) Identificar as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos de uso das tecnologias manifestados. Para a condução da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se de documentos e entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores atuantes em um departamento de uma instituição pública brasileira que aderiu totalmente ao teletrabalho em meio ao isolamento social.

A justificativa do estudo reside no fato de que o isolamento social foi uma variável imposta pelo governo para amenizar os efeitos da pandemia no país (Moraes, 2020). Aliado a isso, as organizações foram impulsionadas a adotar o teletrabalho de forma não planejada para a grande maioria de seus funcionários, resultando em um contexto emergencial incerto e imprevisível (Baert *et al.*, 2020). Nesse cenário, as TICs ganharam destaque entre diferentes organizações, ao possibilitar que o funcionamento de diversos setores continuasse ativo em meio à pandemia. Porém, estudos apontam que, ao mesmo tempo em que o teletrabalho e o uso das TICs permitem maior flexibilidade devido à quebra da barreira de tempo e espaço, muitas vezes, geram problemas como o *technostress* (Nimrod, 2018) e a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional (Messenger, 2019). Com isso, entende-se que uma compreensão mais clara do papel das TICs - tanto por funcionários quanto por organizações - possibilita que seu uso seja melhor administrado, aprimorando seus aspectos positivos e limitando sua influência negativa (De Wet & Koekemoer, 2016).

Sendo os benefícios resultantes da tecnologia dependentes do contexto, as organizações são instigadas a investigar como produzir maiores benefícios dentro do ambiente em que estão submetidas (Sorensen *et al.*, 2008). Dessa forma, é relevante investigar e compreender os paradoxos de uso das tecnologias no contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Isso porque saber lidar com os paradoxos de

uso das tecnologias possibilita uma maior produtividade e, provavelmente, uma relação mais positiva entre usuário e tecnologia, em um processo de percepção e conscientização do paradoxo (Corso, 2013). Espera-se que o resultado desta pesquisa não se limite somente a compreender o processo de teletrabalho em tempo de isolamento social, mas que auxilie no desenvolvimento de ações institucionais (como a criação de políticas de uso da tecnologia, de diretrizes para diferentes áreas e de orientações relacionadas à atenção com a saúde), visando ao bom desempenho e bem-estar dos indivíduos no trabalho. Ainda, espera-se que os resultados sirvam como apoio a propostas de treinamento adequadas ao contexto de trabalho remoto.

A próxima seção é destinada à fundamentação teórica do estudo. Posteriormente, na seção 3.3, o método é evidenciado, buscando descrever com detalhes os procedimentos realizados neste estudo. Na seção 3.4, apresentam-se a descrição e análise dos resultados. Por fim, na seção 3.5, são expostas as considerações finais da pesquisa, apontando as contribuições práticas e teóricas, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aprofunda os aspectos teóricos que auxiliam na compreensão do problema de pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o contexto do isolamento social, imposto pela pandemia da COVID-19, e a rápida adaptação das organizações à modalidade de teletrabalho. Tal realidade foi possibilitada devido às TICs que permeiam o nosso cotidiano. Por consequência, a fundamentação teórica também discorre sobre as experiências dos usuários com as tecnologias e os paradoxos existentes nessa relação.

3.2.1 Contexto do Isolamento Social

Os anos de 2020 e 2021 estão mundialmente marcados pela crise provocada pela pandemia da COVID-19. O isolamento social foi adotado como a principal estratégia de contenção do novo Coronavírus (Brant & Mourão, 2020). Muitos países adotaram amplas medidas de prevenção, desde recomendações para ficar em casa até quarentenas de grandes regiões geográficas. Mais de 3,4 bilhões de pessoas, em 84 países, foram confinadas em suas casas, conforme estimado no final de março de 2020 (Bouziri *et al.*,

2020). Apesar de a história da humanidade já ter enfrentado outras crises pandêmicas, a situação atual diferencia-se por dois motivos: primeiro, pelo grande número de pessoas impostas ao isolamento forçado, demonstrando uma magnitude e impactos incomparáveis; segundo, pela grande presença da tecnologia, de forma nunca vista em outras épocas e que permite uma ampla disseminação de informações (Beaunoyer *et al.*, 2020).

A necessidade de isolamento social levou às tecnologias da informação e comunicação à vanguarda da vida humana, e ao consequente aumento do uso pelas pessoas, que precisaram se adaptar a novas formas de vida e de trabalho (Barnes, 2020; Pandey & Pal, 2020). Para Beaunoyer *et al.* (2020), a tecnologia é peça fundamental para manter interações sociais ativas e é a principal ferramenta para lidar com as consequências econômicas da crise, permitindo alternativas como compras on-line, ensino a distância e teletrabalho. Nesse contexto, em setores não essenciais, as organizações foram obrigadas a adotar o teletrabalho de forma não planejada e compulsória. Por parte dos trabalhadores, a vida pública e a privada ficaram imbricadas e famílias passaram a dividir as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer em um mesmo ambiente. Ainda, surgiram desafios de rápido aprendizado em novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes (Brant & Mourão, 2020).

Alguns estudos já estão sendo elaborados, utilizando o contexto da necessidade do teletrabalho imposto pelo isolamento social, visando uma melhor compreensão do fenômeno vivenciado. Baert *et al.* (2020) examinaram as percepções da força de trabalho em vários aspectos da vida e da carreira durante a pandemia, e seus principais resultados apontaram variáveis positivas (maior eficiência e equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e negativas (diminuição nas relações de trabalho). Venkatesh (2020) e Barnes (2020) apresentaram em seus estudos orientações para a pesquisa em administração relacionadas aos impactos da COVID-19 em diferentes áreas. Os diferentes estudos abordam a tecnologia como possibilitadora do teletrabalho e, com isso, a situação de pandemia e de isolamento social enfrentada pelos trabalhadores acaba influenciando no uso da tecnologia, visto que esse uso está relacionado ao contexto e às interações criadas pelos indivíduos (Kakihara & Sorensen, 2002; Kakihara, Sorensen, Wiberg, 2005). No mesmo sentido, Errichiello & Demarco (2020) afirmam que a pesquisa organizacional sobre trabalho remoto demonstrou que as escolhas dos trabalhadores sobre "se", "quando" e "como" usar tecnologias são influenciadas por fatores pessoais e específicos do contexto. Considerando as perspectivas apresentadas, esta pesquisa

amplia a discussão corrente e atual sobre o contexto do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, trazendo a perspectiva dos paradoxos e do gerenciamento de suas implicações.

3.2.2 Paradoxos no uso das tecnologias

As tecnologias permeiam o nosso cotidiano, sendo algumas consideradas, inclusive, extensão do próprio corpo - como é o caso dos smartphones em determinadas situações (Jarvenpaa & Lang, 2005). A principal característica das novas tecnologias é a possibilidade de serem levadas a quaisquer lugares, evidenciando sua propriedade de portabilidade (Sacco & Reinhard, 2007). A exemplo disso, tem-se hoje nos celulares, computadores, agendas eletrônicas, acesso à internet, e-mails e uso de aplicativos com essas características intrínsecas (Corso, De Freitas, Behr, 2013). Outro atributo a se destacar é que a maioria dessas tecnologias possui conexão ativa com a internet, de forma que, na maioria das vezes, o usuário é quem decide o momento de desconexão (Russo, Ollier-Malaterre, Morandin, 2019). Devido a tais características, os indivíduos depositam uma infinidade de informações nesses dispositivos e plataformas, que podem ser acessados em qualquer hora e lugar (Corso, De Freitas, Behr, 2013).

Ao mesmo tempo em que a tecnologia traz benefícios pessoais (como maior disponibilidade, organização e conectividade) e organizacionais (como aumento da produtividade e eficiência), ela também é evidenciada como geradora de prejuízos a saúde física e mental de seus usuários. Entre os prejuízos reportados na literatura, destacam-se o *technostress*, a violação de privacidade e a dificuldade em separar a vida pessoal do trabalho (Baert *et al.*, 2020; Messenger, 2019; Nimrod, 2018). Portanto, evidencia-se ambiguidades na relação entre usuários e tecnologias, também conhecidas como paradoxos. Um paradoxo pode ser entendido como um comportamento que pode agir de forma contraditória ou inconsistente (Jarvenpaa & Lang, 2005), podendo, ao mesmo tempo, coexistir em um contexto situacional (Mick & Fournier, 1998). Assim, um paradoxo significa a presença simultânea de elementos contraditórios e inter-relacionados (Junges *et al.*, 2018). A tecnologia, por exemplo, atua na quebra das barreiras da distância física, permitindo que indivíduos se conectem mais facilmente. Porém, é também por meio dela que indivíduos deixam de estar próximos de forma física. Indivíduos estão próximos e distantes ao mesmo tempo. É ambíguo, é um paradoxo.

A tecnologia trouxe uma série de paradoxos econômicos e sociais (Easterbrook, 2003), e considera-se que a capacidade de os gerenciar é essencial para o sucesso corporativo, conforme já afirmava Handy (1994) ainda no século passado. Com isso, alguns estudos foram responsáveis por mapear e analisar os principais paradoxos existentes na relação do usuário com as tecnologias. O quadro 5.3 – “Paradoxos no Uso de Tecnologias” sistematiza a contribuição dos principais estudos sobre levantamento e investigação de paradoxos na literatura de sistemas de informação, sintetizados no estudo de Corso (2013).

Quadro 5.3 – Paradoxos no Uso de Tecnologias

Paradoxos no Uso de Tecnologias	
Controle e Caos	A tecnologia pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, como pode provocar desordem ou revolta.
Novo e Obsoleto	A tecnologia pode trazer novos benefícios decorrentes do avanço do conhecimento, como pode estar ultrapassada no momento em que se torna acessível ao consumidor.
Eficiência e Ineficiência	A tecnologia possibilita menos esforço ou menos tempo gasto para a realização de certas tarefas, como pode requerer mais esforço e tempo em outras.
Integração e Isolamento	A tecnologia pode facilitar a interação entre pessoas, como pode provocar a separação delas.
Independência e Dependência	A tecnologia propicia a independência, por possibilitar estar conectado, independentemente do local e do tempo, mas cria uma nova forma de dependência, da própria conectividade.
Ilusão e Desilusão	A tecnologia cria expectativa de novos atributos e possibilidades, mas que se não verificadas geram desapontamento e frustração.
Público e Privado	A tecnologia pode ser utilizada privadamente, mas ao poder ser usada em todo lugar e em todo momento, pode acarretar a invasão do espaço alheio.
Planejamento e Improvisação	A tecnologia oferece aos usuários ferramentas efetivas de planejamento. Por outro lado, a tecnologia confere aos seus usuários poderes de gastar menos tempo e esforço na organização. Esses confiam na capacidade da tecnologia de mascarar a falta de preparação com uma contínua improvisação.
Continuidade e Assincronicidade	O smartphone possibilita que os usuários estejam continuamente conectados, mantendo um amplo fluxo de informação, porém, esta continuidade pode ser controlada pelo usuário, à medida que ele decide quando e como vai responder à mensagem.
Autonomia e Vício	O uso do smartphone faz com que os usuários sintam o aumento da sua autonomia e flexibilidade de seu trabalho, porém também os obriga a manter seus aparelhos ligados e constantemente atualizados.
Criatividade fluída e limitada	O usuário da tecnologia usa da criatividade para gerenciar os conflitos de necessidades, os ambientes limitados quanto à conexão, e pressão pelo aumento de trabalho, porém, ser criativo requer esforços para gerenciar consequências até então não previstas.
Colaboração fluída e ilimitada	A tecnologia possibilita esforços e interações coletivas, porém, o usuário pode seguir regras, normas, padrões, e utilizar tecnologia isoladamente em suas tarefas.

Controle fluído e limitado	A tecnologia apoia a gestão do trabalho a fim de controlar, gerenciar e supervisionar as atividades, mas também pode prover oportunidades para aumentar a discricção individual nas ações e decisões, dificultando a prática de coordenação e controle.
Liberdade/Empoderamento e escravidão	A tecnologia pode facilitar a independência e reduzir restrições, como pode provocar dependência e mais restrições. A tecnologia permite permanente conectividade com o trabalho, família e amigos, mas por outro lado, esta mesma conectividade impede o usuário de manter-se distante dos outros.
Satisfação e Criação de necessidades	A tecnologia pode facilitar a satisfação das necessidades ou desejos, como pode tornar conscientes necessidades e desejos ainda não reconhecidos. A tecnologia supre as necessidades e auxilia na resolução de problemas, mas ao mesmo tempo possibilita que sejam criados novos problemas.
Competência e Incompetência	A tecnologia pode trazer sentido de inteligência ou eficácia, como pode provocar sentimentos de ignorância ou incompetência. A tecnologia propicia que usuários usem suas competências, mas também podem surgir sentimentos de falta de competência para o uso.
Engajamento e Desengajamento	A tecnologia pode facilitar o envolvimento, o fluxo ou atividade das pessoas, como pode provocar desconexão, acomodação ou passividade. A tecnologia permite manter o engajamento em um ambiente, mas desengajar-se para entrar em uma nova conversaço. O uso do smartphone gera um extensivo engajamento das comunicaçoes por e-mail, mas também proporciona um distanciamento das interaçoes pessoais.

Fonte: Adaptado de Corso (2013)

Em um estudo seminal, Mick e Fournier (1998) aprofundaram as experiências de usuários com uma série de objetos tecnológicos, identificando oito paradoxos existentes, a partir da relação do uso (ou não) de determinada tecnologia com sentimentos atrelados a ele, sendo eles: controle e caos, liberdade e escravidão, novo e obsoleto, competência e incompetência, eficiência e ineficiência, satisfação e criação de necessidades, integração e isolamento, engajamento e desengajamento. Além disso, os autores abordaram estratégias para lidar com a tecnologia, classificando-as em estratégias de prevenção e de enfrentamento (cada uma delas possuindo categorias na pré e na pós-adoção das tecnologias).

Posteriormente, Jarvenpaa e Lang (2005) enfocaram as experiências dos usuários com as tecnologias móveis em seu estudo e propuseram mais oito paradoxos, sendo quatro deles semelhantes aos mencionados por Mick e Fournier (1998): empoderamento e escravidão, competência e incompetência, satisfação e criação de necessidades, engajamento e desengajamento, independência e dependência, planejamento e improvisação, público e privado, ilusão e desilusão. Complementarmente, foi realizada a criação de um processo de interação entre usuário e tecnologia, no qual os fatores situacionais foram evidenciados como fundamentais, dando-se destaque para as estratégias de prevenção e de enfrentamento para lidar com as tecnologias.

Por sua vez, Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) aprofundaram os estudos a respeito da ubiquidade das tecnologias móveis e identificaram três paradoxos que envolvem a relação do usuário com a tecnologia, sendo dois novos e um já observado

pelos estudos anteriores: engajamento e desengajamento, continuidade e assincronicidade, autonomia e vício. Por fim, os estudos de Sorensen (2011) argumentaram a respeito de três novos paradoxos aplicáveis a tecnologias móveis, sendo eles: criatividade fluída e limitada, colaboração fluída e limitada, controle fluído e limitado.

As atuais pesquisas com essa abordagem não identificam novos paradoxos aplicáveis às tecnologias móveis. O que se observa são estudos aplicando os paradoxos mencionados em contextos variados (vide Derks & Bakker, 2014; Disconzi, Corso, Bandeira, 2019; Mallat, 2007). Uma exceção é o trabalho de Junges *et al.* (2018), que identificou os paradoxos: pessoal e profissional, maior colaboração e menos face a face, decisões mais ágeis e decisões com maior exposição ao erro. Considerando que os trabalhos seminais ainda são amplamente utilizados em pesquisas atuais e que alguns dos paradoxos de Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005), Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006) e Sorensen (2011) chegam a explicações com possíveis aproximações ou equivalências entre si, revelando relativa saturação na identificação de paradoxos, optou-se por utilizar os paradoxos levantados nos trabalhos seminais. Por fim, destaca-se o contexto organizacional como variável imprescindível ao presente estudo, materializado sob a forma do teletrabalho imposto pelo isolamento social, em consonância ao especificado por Jarvenpaa e Lang (2005) sobre a relevância da interferência dos fatores situacionais na análise dos paradoxos das tecnologias.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo da pesquisa de analisar as manifestações dos paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva. A pesquisa foi realizada por meio de três etapas, resumidas no Quadro 6.3 – “Desenho de Pesquisa”. Como pode ser verificado, as três etapas de pesquisa correspondem aos objetivos específicos elencados e, também, à posterior organização da seção de resultados do presente artigo.

Quadro 6.3 – Desenho de Pesquisa

Problema de Pesquisa	Como se manifestam os paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social?		
	ETAPA 01	ETAPA 02	ETAPA 03
Objetivo Específico	Identificar os paradoxos de uso das tecnologias que podem se manifestar em razão do teletrabalho imposto pelo isolamento social	Analisar a forma como os paradoxos identificados se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social	Identificar as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos de uso das tecnologias manifestados
Unidades de Análise	17 paradoxos relacionados ao uso de tecnologias encontrados na literatura científica	12 Servidores Técnico-administrativos (em teletrabalho)	12 Servidores Técnico-administrativos (em teletrabalho)
Técnica de Coleta de Dados	Documental	Entrevista Semiestruturada	Entrevista Semiestruturada
Técnica de Análise de Dados	Análise de Conteúdo	Análise de Conteúdo	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Procedimentos de identificação dos paradoxos (Etapa 1)

A primeira etapa visou identificar os paradoxos de uso das tecnologias que podem se manifestar em razão do teletrabalho imposto pelo isolamento social, uma vez que os paradoxos podem existir e ser imperceptíveis aos indivíduos na relação normal de trabalho presencial. Procurou-se mapear apenas os paradoxos que, no entendimento dos pesquisadores, teriam significância em função da alteração do contexto de trabalho presencial para remoto. Com isso, foi realizada uma busca na literatura referente aos paradoxos existentes em relação às tecnologias, suas definições e suas aplicações. Foram consultadas as bases da *Web of Science* e *Scopus* com o termo de busca “paradox* AND ‘mobile technolg*’”. Foram pré-selecionados 167 artigos, que tiveram seus resumos lidos. Foram excluídos 128 artigos por não se enquadrarem no escopo do interesse da pesquisa. Ao final, foram analisados integralmente 39 artigos por meio de análise de conteúdo com codificação hierárquica (hierarchical coding) (Krippendorff, 2018). Os códigos em questão foram todos elaborados a partir dos dados coletados (data driven) sendo os nomes dos paradoxos, suas descrições e suas pertinências ao contexto do teletrabalho.

Posteriormente, as evidências e características de cada paradoxo foram analisadas, a fim de se julgar se este poderia influenciar, ou não, o contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para esta etapa, um dos profissionais do setor entrevistado - que teve sua rotina alterada pelo teletrabalho - e um especialista, pesquisador do assunto de paradoxos em tecnologias, validaram os critérios utilizados para a seleção dos paradoxos. Dessa forma, da análise dos 17 paradoxos levantados na literatura, relacionados ao uso de tecnologias, foram destacados 7 paradoxos que podem impactar diretamente o teletrabalho em isolamento social. O profissional do setor e o pesquisador, em momentos

distintos, avaliaram os 17 paradoxos e analisaram a justificativa para manutenção dos 7 paradoxos. As contribuições do profissional do setor analisado foram no sentido de verificar aspectos na mudança de contexto de trabalho, que poderiam implicar na percepção dos paradoxos; já as contribuições do pesquisador foram no sentido de validar a coerência da aplicação dos paradoxos. Ao final tanto o profissional do setor quanto o especialista corroboraram a manutenção dos paradoxos sugeridos, sem incluir ou excluir nenhum outro paradoxo. As justificativas para seleção dos 7 paradoxos utilizados encontram-se no Quadro 7.3 – “Justificativas para os paradoxos adotados”.

Quadro 7.3 – Justificativas para os paradoxos adotados

Paradoxo	Justificativa
Controle e Caos	O teletrabalho no isolamento social pode acentuar o caos devido a diminuição da fronteira entre a vida pessoal e a profissional, uma vez que o núcleo familiar está convivendo diariamente no mesmo ambiente e, por vezes, utilizando os mesmos dispositivos tecnológicos.
Liberdade/ Empoderamento e Escravidão	O uso da tecnologia no isolamento social permite a liberdade de realização do teletrabalho, porém podem ser acentuados sentimentos de escravidão, uma vez que há maior dificuldade de isolamento das tecnologias e que os mesmos dispositivos são utilizados tanto para a vida pessoal como profissional.
Competência e Incompetência	A mudança do trabalho presencial para um trabalho realizado essencialmente pelo uso de tecnologias pode trazer novas competências/incompetências para os profissionais, principalmente para os que não possuem experiência prévia.
Satisfação e Criação de Necessidades	A tecnologia é o que permite a continuidade do trabalho. Portanto, é relevante compreender se tal tecnologia supri as necessidades do funcionário ou se, no caso do teletrabalho imposto pelo isolamento social, há criação de novas necessidades.
Ilusão e Desilusão	Pode ser aplicado no sentido de que o teletrabalhador estabelece e realiza suas atividades de trabalho por meio das tecnologias que agora estão em seu ambiente pessoal e, nesse sentido, pode existir expectativas e frustrações quanto ao funcionamento profissional dos dispositivos tecnológicos, antes utilizados apenas para fins pessoais.
Continuidade e Assincronicidade	Pode ser aplicado no sentido de como o profissional organiza a jornada de trabalho, levando em consideração que não há horário e tempo de trabalho definidos e que os dispositivos móveis permanecem sempre conectados, permitindo que se possa acessar em qualquer turno as ferramentas de trabalho e comunicação. Também, há questões relacionadas ao ambiente familiar que podem influenciar no paradoxo.
Autonomia e Vício	A autonomia é aplicada no sentido da flexibilidade da modalidade remota, de se poder trabalhar de qualquer lugar em qualquer tempo. No contexto do isolamento social, essa característica pode acentuar também o vício, uma vez que a tecnologia permite que o funcionário esteja sempre disponível para o trabalho.

Fonte: Adaptado de Corso (2013)

3.3.2 Procedimentos de análise dos paradoxos e de identificação de estratégias de gerenciamento dos paradoxos (Etapas 02 e 03)

A segunda etapa buscou analisar a forma como os paradoxos identificados se manifestam no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Já a terceira etapa buscou identificar as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos de uso das tecnologias manifestados. Para a condução dessas duas etapas, foi realizada uma pesquisa empírica,

por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Morris, 2015) com servidores técnico-administrativos de um setor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2020. No setor investigado, todos os servidores estão trabalhando de forma remota. A escolha do setor foi devida à conveniência e à oportunidade de acesso aos entrevistados, sendo este um setor administrativo típico da estrutura de uma Universidade. Ao todo, foram realizadas 12 entrevistas, momento em que se verificou a saturação teórica das manifestações dos paradoxos no uso de tecnologias no contexto e setor investigados.

A equipe de trabalho do setor analisado é composta por 16 servidores, ocupantes de cargos de assistente em administração, administrador e psicólogo. Dentre esses servidores, cinco ocupam função de gestão. A equipe, em situações normais de funcionamento, trabalha presencialmente e possui seu horário de funcionamento das 7 horas às 19 horas. Dentro desse horário, os servidores possuem flexibilidade para escolha de horário de trabalho, devendo apenas cumprir jornada de oito horas diárias, com registro de ponto eletrônico.

Destaca-se que o teletrabalho não era uma modalidade de trabalho adotada pela Universidade. Em razão da pandemia, no entanto, a instituição, em consonância com as indicações da necessidade de um distanciamento social, como medida de prevenção da doença, possibilitou, em 17 de março de 2020, por meio da Portaria nº 2291/2020 emitida pelo Reitor, que os servidores desempenhassem suas atribuições em regime excepcional de trabalho remoto. Nesse contexto, sem possibilidade de planejamento prévio por parte da organização ou de seus trabalhadores, as pessoas passaram a trabalhar remotamente em suas casas. Além da urgência, também não foi possível determinar uma data fim para a situação, que depende da evolução do quadro da pandemia da COVID-19. O cenário incerto e de adaptabilidade em relação ao uso de tecnologias mostrou-se particularmente oportuno para aprofundamento de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados (APÊNDICE B), para apoiar as Etapas 02 e 03 da pesquisa, foi elaborado a partir dos paradoxos destacados na Etapa 01, contendo duas partes: (a) identificação do perfil dos entrevistados (idade, função, tempo de função, se havia experiência anterior com o teletrabalho) e de parâmetros iniciais para compreensão do contexto (quais eram as tecnologias utilizadas para fins profissionais, de quais formas a rotina/atividades foram alteradas devido ao isolamento social e se havia algum normativo da instituição em relação a isso); (b) análise dos paradoxos e identificação de estratégias utilizadas para lidar com eles, utilizando para tal uma adaptação das

perguntas elaboradas no estudo de Corso (2013). A coleta dos dados ocorreu na segunda quinzena de maio de 2020, por webconferência na plataforma da própria instituição (Mconf), que permitiu o compartilhamento de vídeo e áudio dos entrevistados, bem como compartilhamento de documentos e gravação das entrevistas. Todos os entrevistados preencheram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sobre a pesquisa, a gravação das entrevistas e a divulgação dos resultados da pesquisa.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada a transcrição das gravações em documento de texto compartilhado em plataforma web (Google Drive) entre os pesquisadores. Em seguida foi utilizada a técnica da análise de conteúdo com codificação hierárquica (hierarchical coding) (Krippendorff, 2018), também com códigos definidos a partir dos dados (data driven). Optou-se por analisar cada entrevista individualmente, verificando as características do entrevistado e como os paradoxos no uso de tecnologias foram manifestados. Nessa etapa, buscou-se selecionar trechos que representavam com clareza as evidências dos paradoxos na fala de um mesmo entrevistado (primeiro nível de codificação). Posteriormente, realizou-se uma análise conjunta das entrevistas, buscando pontos de conexão entre os relatos e demais características do cotidiano do teletrabalho, que poderiam influenciar a dinâmica da organização (segundo nível de codificação). Por fim, foram identificadas estratégias de gerenciamento dos paradoxos pelos indivíduos entrevistados (terceiro nível de codificação). Após essa parte, as estratégias foram classificadas em estratégias de prevenção ou enfrentamento dos paradoxos, conforme previsto pela literatura de Mick e Fournier (1998), Jarvenpaa e Lang (2005) e Corso (2013). Todas as análises foram realizadas em 2020.

Após a análise dos dados e inferências realizadas, as conclusões alcançadas foram discutidas com dois pesquisadores experientes na temática dos paradoxos, e conhecedores do contexto de pesquisa, como estratégia de triangulação de analistas (Flick, 2008). Os especialistas corroboraram das conclusões alcançadas. Ao longo do presente artigo, as falas dos entrevistados são identificadas com as siglas P1 a P12, definidas de forma aleatória, indicando a qual profissional pertencia e, quando relevante, seu cargo será mencionado. Na próxima seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, conforme a condução metodológica descrita.

3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao **perfil dos entrevistados**, seguindo as características do setor investigado, o grupo de respondentes foi composto majoritariamente pelo gênero feminino, sendo apenas um representante masculino. Os entrevistados faziam jus aos seguintes cargos ou funções: Assistente Administrativo (5), Gestor (3), Psicólogo (2) e Administrador (2). O tempo de serviço médio foi de cerca de 3 anos, no qual os gestores foram os entrevistados com maior tempo de serviço (10, 5 e 5 anos) e os assistentes administrativos os com menor tempo de serviço (10 meses). A idade média dos entrevistados é de 37 anos, sendo o máximo de 48 e o mínimo de 24. As experiências anteriores relatadas com teletrabalho foram: jornalismo *freelancer* por 2 anos, tutoria em cursos à distância, designer autônoma (com projetos próprios) durante 7 anos. A maioria dos entrevistados não havia vivenciado essa realidade ainda, portanto, esse ineditismo e a necessidade de rápida adaptação ao contexto do teletrabalho são fatores que influenciaram os paradoxos de tecnologias.

Em relação às **atividades desenvolvidas**, foram destacadas como limitações do teletrabalho a falta de convivência com os colegas, o impacto nas formas de comunicação, questões ergonômicas e a falta de um telefone institucional. Por outro lado, o teletrabalho trouxe ganhos em relação à flexibilidade de horário e da forma de realizar as tarefas, e ainda à economia de tempo, em função de não precisar deslocar-se até o local de trabalho. Tais evidências vão ao encontro da literatura científica de teletrabalho (Messenger, 2019; Park & Cho, 2020). Outro benefício destacado foi a facilidade de concentração, visto ser a casa um local mais silencioso e com menos interrupções do que o local de trabalho, para alguns entrevistados. Destaca-se que esse ganho não foi relatado por aqueles entrevistados que disseram morar com crianças. Baert et al (2020) explicam que trabalhadores com filhos pequenos enfrentaram maior desafio com o teletrabalho imposto pelo isolamento social, porque o trabalho precisou, repentinamente, ser combinado com o cuidado das crianças, devido ao fechamento de escolas e creches.

A situação delicada de estar vivenciando uma **pandemia** diferencia a situação atual de uma situação normal de teletrabalho. Além dos medos e anseios relacionados à própria saúde e dos familiares, soma-se a condição de isolamento social, na qual a casa se tornou o espaço para todas as atividades dos que ali moram, como trabalho, escola, academia, entre outras. É possível perceber o impacto desse contexto em relatos como: “*Então a casa virou o lugar do estudo, do trabalho, o lugar das lidas da casa e o lugar da convivência, tudo no mesmo tempo e no mesmo espaço*” (P2), “*Estamos vivendo um*

teletrabalho que não é normal, ele é imposto, que traz junto todas as preocupações da vida lá fora. Se a gente vai estar vivo amanhã ou não” (P11) e “Enfim, a gente não foi tirada só do trabalho, a gente foi tirado de uma vida normal, agitada, cheia de planos e propostas, e tudo isso saiu e foi substituído por informações das mais trágicas possíveis, e por medo e ansiedades” (P11).

Outro destaque foram os relatos dos **gestores**, onde se pode perceber uma preocupação com a equipe (no sentido de zelo). Por exemplo, um gestor comentou sobre as reuniões virtuais da equipe: *“as reuniões têm sido importantes para manter coesão e a motivação da equipe, e também dar espaço para falar desse momento, para saber como cada uma está se sentindo, como está vivenciando, as dificuldades, para a gente se ajudar e para a gente se apoiar...o trabalho é importante, mas é mais importante que as pessoas estejam bem” (P10).* Acredita-se que essa preocupação por parte dos gestores faz com que a equipe exponha seus problemas e anseios e possa ser auxiliado pelos demais membros, contribuindo com a necessidade de apontamento de problemas e possíveis soluções indicadas por D’Arcy *et al.* (2014). Aliado a isso, as equipes de trabalho têm sido flexíveis e atentas aos horários uns dos outros na tentativa de minimizar os impactos das diferentes partes da vida em meio ao isolamento social.

Importante destacar também que, nesse cenário, não foram disponibilizados pela instituição **dispositivos tecnológicos** para os servidores, que precisaram adaptar o trabalho com as ferramentas pessoais, como demonstra a fala de uma gestora: *“tivemos que providenciar né. Na minha equipe, todas têm as ferramentas em casa, mas são ferramentas pessoais. O uso do computador, do notebook, do celular, da internet, o espaço, o mobiliário, os acessórios, são todos pessoais. Então, todas com as ferramentas para a gente seguir com o trabalho remoto. Não sei como seria se uma delas não tivesse” (P10).* Alguns servidores foram autorizados a levar para casa computadores ou notebooks disponíveis em seu setor. Em relação aos profissionais do estudo, apenas duas servidoras levaram equipamentos para a casa, sendo um computador e um notebook.

A respeito das tecnologias utilizadas, foram identificadas aquelas que os entrevistados entendiam ser utilizadas para fins profissionais. No entanto, ao longo da entrevista, outras tecnologias foram abordadas. Com isso, foi possível realizar uma subdivisão das tecnologias da seguinte forma: de suporte, oficiais para o trabalho e outras. As tecnologias de suporte identificadas foram: computador (geralmente *notebook* pessoal), celular (pessoal), fone de ouvido, certificado digital, internet e *cloud computing*. Em relação às tecnologias oficiais para o trabalho destaca-se o uso do Mconf (aplicativo para webconferência oficial da UFRGS), os sistemas da UFRGS (como o Sistema

Eletrônico de Informações – SEI, o Sistema de Recursos Humanos – SRH e o Sistema de Documentos Eletrônicos - SDE) e o e-mail institucional. Outras tecnologias que apareceram foram as ferramentas de webconferência: *Zoom, Meet e Miro*; e as de produtividade: *Trello, Forest, Google Drive; Google Agenda e Agenda Eletrônica*. Por fim, destaca-se o uso massivo do aplicativo *WhatsApp* (redes sociais) para manter o contato entre os integrantes da equipe, utilizado mais do que as próprias tecnologias oficiais para o trabalho destinadas para a mesma finalidade. O Quadro 8.3 – “Tecnologias Utilizadas” sintetiza as tecnologias evidenciadas.

Quadro 8.3 – Tecnologias Utilizadas

	De Suportes	Oficiais para o Trabalho	Outras
Mencionadas explicitamente	Computador; Celular; Certificado Digital; Fone de Ouvido; Internet;	MConf.; Sistemas da UFRGS (SEI; SRH; SDE); E-mail;	Zoom; Miro; Whatsapp; Meet; Hangouts
Mencionadas ao longo das demais perguntas	Cloud computing	-	Trello; Forest; Google Drive; Google Agenda; Agenda Eletrônica;

Fonte: Elaborado pela autora

Algumas barreiras preliminares em relação ao acesso remoto aos sistemas necessários para a realização do trabalho foram relatadas e isso prejudicou o andamento da rotina e do cumprimento das tarefas. Além disso, a conexão com a internet, muitas vezes, não permitia o correto funcionamento dos aplicativos de webconferência, fazendo com que o andamento do trabalho não fosse como o esperado. Algumas das tecnologias utilizadas visa a organização pessoal dos entrevistados e foi relatado que, nesse sentido, o uso de tecnologias móveis pode ter sido inserido na rotina de forma permanente. Esse confronto no uso de tecnologias é uma prática que emerge da interação entre humano e tecnologia. Portanto, na próxima subseção os paradoxos no uso de tecnologias manifestados pelos respondentes são analisados.

3.4.1 Paradoxos Manifestados

Em relação ao paradoxo **controle e caos**, entende-se que a tecnologia pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, ao mesmo tempo em que pode provocar desordem ou revolta (Mick & Fournier, 1998). Percebeu-se que as tecnologias utilizadas para fins profissionais de fato auxiliaram os entrevistados nas tarefas do dia a dia. Especial destaque foi dado nos aplicativos de webconferência, evidenciado na fala de uma das entrevistadas “*a gente tá ali no grupo e "precisamos conversar", a gente abre a*

sala no Mconf e vamos discutir o caso, e cada uma sai com a divisão de tarefas e no entendimento de como aquele processo tem que ser encaminhado, e isso é fundamental" (P2). Em contrapartida, foi possível observar também o caos e a desordem provocadas pela mesma tecnologia, como no seguinte trecho: *"de repente, tu estás almoçando, ou eu estou no meio da aula da minha filha, [...], a chefia ascendente manda um link e pede para entrar no Mconf agora. Está começando uma reunião e tu não se preparou"* (P2).

Esse paradoxo entre a tecnologia facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, bem como provocar desordem (ou até mesmo revolta) foi evidenciada também com outras plataformas. Como exemplo, foram citados o *Trello*, o *Google Agenda* e o uso de grupos na rede social *WhatsApp* como organizadores do dia a dia, permitindo um maior contato com a equipe de trabalho. Mas, ao mesmo, a desordem é evidenciada, em especial no que tange a confusão entre a separação da vida privada e da profissional, como na fala de um entrevistado: *"O dia todo ali com mensagens tanto de âmbito pessoal quanto de trabalho. Então tem uma mistura que antes não tinha no presencial"* (P1) e, também, *"Às vezes vira uma confusão de mensagens que tu nem sabe por onde começar a responder"* (P1).

Outro ponto de destaque que provocou o caos e desordem é quando a tecnologia não funciona como esperado. Nos relatos, essa característica geralmente se relacionou a conexão com a internet, como exemplo: *"teve um dia que tinha uma reunião agendada com a equipe e caiu a internet. E aí, não tinha o que fazer"* (P09). Por fim, cabe destacar que em consonância com os estudos de Mick e Fournier (1998), o paradoxo de Liberdade e Escravidão geralmente é encontrado nos relatos associados ao paradoxo de controle e caos, uma vez que ao permitir a organização das atividades, isso também gera a sensação de liberdade; e, por vezes, o fato da sensação de caos e desordem relacionado às tecnologias é interpretado também como uma situação de escravidão, como o relato de um profissional com problemas com a sua internet: *"Eu bati no vizinho e pedi "me empresta tua senha [de uso da internet]"* em um momento de muita dependência da tecnologia.

O paradoxo no uso de tecnologias de **Liberdade/Empoderamento e Escravidão** está atrelado à possibilidade de facilitação da independência ou diminuição de restrições, ao mesmo tempo em que pode levar à dependência ou aumento de restrições (Mick & Fournier, 1998). Nesse sentido, a característica de liberdade possibilitada pela tecnologia foi evidência em relação à flexibilidade das rotinas adotadas no teletrabalho imposto pelo isolamento social, uma vez que há diversas outras demandas pessoais necessárias para as famílias. Com isso, destaca-se o seguinte relato:

"a gente tem autonomia e liberdade com nossas equipes para definir nossos horários e fazermos nossas combinações e a gente tem respeitado isso." (P2). Em contraste, há uma maior dependência da tecnologia e da necessidade de disponibilidade, como se evidencia em: "as vezes é dez da noite e tem um whatsapp chegando e dependendo de quem for né... responde ou não responde?" (P2).

Jarvenpaa e Lang (2005), por sua vez, entendem que a tecnologia móvel pode permitir uma contínua conectividade com o trabalho, ao mesmo tempo em que a conectividade pode impedir o usuário de manter-se distante dos outros. O contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social na organização estudada trouxe a sensação de continuidade de trabalho, como se não houvesse um término efetivo do expediente, deixando seus colaboradores mais expostos à dependência tecnológica. Destaca-se, por exemplo, o relato: "acaba que o horário se estende, mesmo que eu comece a trabalhar cedo, mais tarde o pessoal pode me mandar mensagem. Vou ter que estar presente até umas 18 horas, por aí. Fica meio chato, porque parece que tu tens que estar ali disponível" (P09). Por fim, observou-se que os profissionais com formação em psicologia possuíam maior autocontrole sobre a sua rotina, de forma a se "desligar" nos termos de expediente e não se preocuparem com a tecnologia. Para esses profissionais, o paradoxo apareceu apenas de forma mais singela, sintetizado na seguinte fala: "Durante o horário que foi estipulado, sim. Depois do horário, eu não sinto a obrigação de estar sempre conectada. Eu olho quando eu posso" (P10).

O paradoxo no uso de tecnologias de **competência e incompetência** é relacionado ao desenvolvimento de competências, advindas do uso de tecnologias, que permitem realizar atividades novas ou fazê-las de forma mais eficiente. Jarvenpaa & Lang (2005) afirmam que, à medida que as pessoas adquirem novas competências habilitadas para a tecnologia, elas logo experimentam um novo senso de incompetência, por ter que lidar com o desconhecido. Esse sentimento paradoxal pode ser observado na fala a seguir: "esse ganho de competência só acontece depois de um sentimento de incompetência: "Meu deus, eu não sei fazer isso!" Então tu te obrigas a aprender a fazer" (P8).

Os entrevistados destacaram que a nova forma de se comunicar no trabalho, como o aumento das conversas por mensagens instantâneas e as webconferências, aumentaram as suas habilidades em comunicação, mas que alguns desafios se apresentaram, como demonstrado nos trechos: "Melhora a comunicação, a escrita, tem mais cuidado com o texto. Mas a gente não tem todas as ferramentas. Porque corta o som, corta o vídeo, porque a instituição não está adaptada. Então, é cansativo" (P10) e

“Se eu precisar mandar um link do Google Hangout, eu vou ‘apanhar’. Então, eu peço ajuda para as colegas para ver como fazer” (P11).

Ainda, verificou-se uma sensação de falta de suporte quando encontradas dificuldades com as tecnologias, como por exemplo: *“sinto bastante falta de ter o CPD, os especialistas de TI, com esse suporte é muito mais tranquilo de resolver um software que não está entrando ou alguma coisa assim, é bem irritante quando fica tentando resolver e não consegue” (P9).* Apesar dos desafios enfrentados, alguns entrevistados não se sentiram incompetentes, de forma que uma simples busca nos tutoriais ou um contato com um colega mais experiente já resolvia o problema: *“eu não me sinto menos competente. Não chega a ser um sofrimento” (P12).*

O paradoxo da **satisfação de necessidades e criação de necessidades** também foi evidenciado, embora em um grau de intensidade menor. Esse paradoxo ocorre quando o mesmo recurso que atende a uma necessidade, acaba por criar outra (Jarvenpaa & Lang, 2005). Ele se manifestou quando houve a necessidade de aprendizado no uso de aplicativos de videoconferência, que não eram utilizados no trabalho até então, e que agora cumpre um papel importante no teletrabalho. Tal fato é evidenciado no trecho: *“acho que estamos sempre aprendendo. Sempre têm ferramentas novas. Por exemplo, o zoom eu não conhecia” (P9),* no sentido de confirmar que as tecnologias estão satisfazendo as demandas de trabalho e de destacar a necessidade de manter atualizado o conhecimento nas ferramentas disponíveis.

Outro paradoxo é o da **ilusão e desilusão**, que diz respeito às expectativas criadas pelos usuários, ao adquirir uma tecnologia que promete certas funcionalidades que, se não atendidas, provocam desapontamentos. Jarvenpaa & Lang (2005) exemplificam com o caso da frustração de usuários ao descobrirem que uma tecnologia que promete comunicação em qualquer lugar e, na realidade prática, isso significa apenas em alguns lugares, devido a limitação da cobertura de conectividade. Nesse aspecto, observa-se o caso da entrevistada que classificou os serviços em nuvem, como os aplicativos do *Google*, uma ferramenta importante para o trabalho a distância, pois assim os arquivos podem ser compartilhados entre toda a equipe. Mas que, ao mesmo tempo, constatou uma frustração com o funcionamento dos aplicativos *online*, que pode ser observado no trecho: *“o próprio Google: as ferramentas da nuvem não são tão sofisticadas quanto os aplicativos, como o Excel” (P9).*

O mesmo desapontamento também ocorreu com a tecnologia de acesso remoto ao computador da estação de trabalho (VPN), ferramenta essencial para o teletrabalho, mas que os usuários encontraram dificuldades para habilitar, conforme relatos: *“Foi bem*

frustrante até conseguir de fato acessar o meu computador remotamente” (P8) e “Para o acesso remoto, uma vez tive que ir na UFRGS para ligar o computador, pois tinha faltado luz” (P9), demonstrando frustração ao descobrir que a tecnologia só funciona com a estação de trabalho ligada. O paradoxo da ilusão e desilusão manifestou-se ainda em relação às ferramentas de reuniões virtuais que foram adotadas no período de trabalho remoto. Com base nas entrevistas, foi possível perceber que essas ferramentas são frequentemente utilizadas para manter a comunicação das equipes de trabalho. Algumas expectativas foram apontadas: “eu nunca fui de fazer ligação de vídeo e tenho utilizado bastante, pois dá uma proximidade” (P3). Ao passo que também se evidenciam certas frustrações, como na continuação do relato do mesmo profissional: “algumas dessas ferramentas, por exemplo, têm limitação de número de usuários por reunião, e daí leva um tempo para se reorganizar, é frustrante” (P3).

Um aspecto a destacar é que se observou uma maior maturidade e experiência dos profissionais psicólogos ao lidar com o lado negativo do paradoxo. No sentimento de desilusão, a entrevistada afirmou não se permitir criar expectativas de um instrumento: *“toda tecnologia é limitada. Nós temos muito mais potencial de criatividade enquanto seres humanos, do que uma coisa que a gente construa. E a gente precisa conhecer esse limite para não esperar de um instrumento algo que ele nunca vai dar. E tem coisas que só o que dá é o contato com as pessoas. Até agora todas as ferramentas que a gente tem, não foram capazes de nos dar um abraço, que é o que todo mundo quer nesse momento. Então assim, não vamos criar essa expectativa. Não vamos poder sentir o cheiro do bolo que a colega mandou a foto. Acho que a tecnologia tem limites e a gente precisa saber disso” (P12).*

Ainda, foi investigado o paradoxo da **continuidade e assincronicidade**, que se refere à possibilidade dada pelas tecnologias móveis dos usuários estarem permanentemente conectados e mantendo um fluxo de comunicação, ao passo que também é possível controlar quando e como responder as mensagens, como os e-mails (Mazmanian *et al.*, 2006). Percebeu-se entre os entrevistados que as tecnologias, principalmente *WhatsApp*, *e-mail* e o aplicativo institucional de videoconferência (*Mconf*), estão sendo intensamente utilizadas para comunicação e para compartilhamento de informações, conforme exemplifica os relatos de uma entrevistada: *“Se a gente não está no Mconf, a gente está no WhatsApp, a gente já criou outros grupos que não tinham antes, então, dependendo do que precisamos conversar, a gente aciona um grupo ou aciona outro” (P2) e “encerra a reunião e o assunto continua no WhatsApp, então a gente está sempre em contato” (P2).* Ela ainda complementa: *“Não está dando conta no*

WhatsApp, vamos entrar no Mconf para conversar, ou a gente resolve pelo e-mail. E-mail, WhatsApp e Mconf, a gente passa o dia nessas três tecnologias basicamente, o dia todo (P2).

Na continuidade do relato da entrevistada é possível verificar a assincronicidade, quando se trata de responder os e-mails: "*Normalmente deixo para responder os e-mails de manhã cedo, que é o horário que eu me organizei para fazer isso. Olho os e-mails, olho os processos no SEI. Depois, os e-mails que chegam ao longo do dia eu olho, mas não respondo, a não ser que seja urgente*" (P2). Foi possível identificar também que as ferramentas de comunicação são utilizadas para funções diferentes. Para a continuidade e dinamicidade das informações, o principal aplicativo utilizado foi o *WhatsApp*. Contudo, os e-mails são gerenciados de forma mais assíncrona, o que se verifica nos trechos: "*Me sinto conectada o tempo todo com as colegas, pelo WhatsApp. [...] O WhatsApp eu respondo instantaneamente. O e-mail eu levo mais um tempo antes de ser respondido*" (P8).

De acordo com Mazmanian *et al.* (2006), o paradoxo é evidenciado em situações que os usuários relatam "estar em contato sem realmente estar em contato". Dessa forma, os autores afirmam que estar no fluxo não significa necessariamente interagir com o fluxo de informação, mas ainda estar disponível para receber informações, como se pode observar no trecho: "*sim, me sinto conectada e sabendo do que está acontecendo. Existe um fluxo de trabalho acontecendo, mesmo que a gente não enxergue isso*" (P12). Nesse sentido, Mazmanian *et al.* (2006) explicam que existem dois tipos de respondentes de e-mails, aqueles que respondem a mensagem logo que ela entra na caixa de entrada (respondentes constantes), e aqueles que respondem após acumular alguns e-mails (respondentes por lote), valorizando a assincronicidade. Na amostra estudada, também foi possível verificar os dois perfis de respondentes, conforme os trechos: "*respondo no momento que recebo, se estou em meu horário de trabalho*" (P6) e "*acumulo todos os e-mails e respondo a noite*" (P7).

Por fim, o paradoxo no uso de tecnologia de **autonomia e vício** aborda o aumento da autonomia e flexibilidade de trabalho, ao mesmo tempo em que obriga que as tecnologias estejam sempre à disposição e sejam constantemente atualizadas (Mazmanian *et al.*, 2006). Alguns entrevistados reconheceram a autonomia oferecida pelas tecnologias móveis no teletrabalho, que permitem a execução das tarefas de trabalho mesmo fora do ambiente organizacional. Um relato demonstrou maior autonomia para a realização de reuniões de equipe com o uso das ferramentas de videoconferências, visto não depender da disponibilidade da sala de reuniões do

escritório: *"A gente tinha muita dificuldade de reservar horário para fazer reunião, porque era uma sala de reunião só, muito disputada, às vezes a gente precisava fazer reunião e não tinha mais horário. Agora a gente faz reunião na hora que tem que fazer [...] isso nos deu maior autonomia."* (P2).

Além da flexibilidade do espaço foi ressaltado a flexibilidade de tempo, já que no teletrabalho não há horário de funcionamento definido, como se observa nos seguintes relatos: *"Proporcionam muita autonomia e flexibilidade também. Porque posso estar em casa e fazer o meu horário"* (P9); *"São tecnologias que eu já uso no ambiente de trabalho. Mas com certeza me proporcionam autonomia, pois sem esse aparato, que é mínimo, eu teria dificuldade de fazer as coisas que eu estou me propondo, as coisas que eu venho executando"* (P11). Porém, o lado negativo do paradoxo também pôde ser evidenciado em alguns relatos. Entre os entrevistados, o vício em checar as mensagens apareceu mais em relação ao *WhatsApp* do que nas outras ferramentas tecnológicas utilizadas para o trabalho, como é possível constatar nos trechos: *"o WhatsApp sim, a todo momento sinto necessidade de acessar e verificar se está tudo certo"* (P7) e *"a necessidade se apresenta. A gente tem que ficar sempre conferindo. O e-mail nem tanto. Mas o WhatsApp tenho mais necessidade de ficar acompanhando que o e-mail"* (P8).

O uso compulsivo do celular e do *WhatsApp* pode se dar em função desse aplicativo oportunizar o monitoramento e controle do fluxo de informação, criando no usuário um senso de urgência em responder a mensagem recebida, gerando, rapidamente, uma nova oportunidade de comunicação, e assim por diante, levando a um ciclo de mensagens a serem checadas e respondidas (Mazmanian *et al.*, 2006). Esse sentimento em relação às mensagens pode ser constatado por meio desse relato: *"tanto o meu e-mail e o da UFRGS e o WhatsApp, eu acesso constantemente, é ruim isso. É ruim e é bom né, mas é uma questão de ficar demais; o WhatsApp é o que mais me incomoda. O e-mail tu olhas e não tem a necessidade de fazer imediatamente. O WhatsApp é a questão de visualizar o recebimento, então tu sabes se a pessoa viu ou não"* (P9). É possível constatar nos relatos a consciência dos entrevistados de que o vício pode ter consequências negativas e deve ser evitado, o que exemplifica este trecho *"Eu sinto essa necessidade, mas eu me controlo. Se eu fosse sozinha, talvez eu fosse mais desregrada em relação a isso, mas eu tenho todo um contexto familiar aqui. É uma tentação de ficar o tempo todo conectada para ficar vendo o que chega. Exige um esforço, exige uma consciência de se fazer escolhas"* (P2).

3.4.2 Estratégias para lidar com os paradoxos

A partir da constatação dos paradoxos no uso de tecnologias, é comum por parte dos usuários criar formas para lidar com a situação. Como argumentado por Mick e Fournier (1998), os paradoxos por vezes produzem estresse e ansiedade aos usuários das tecnologias, características que levam o funcionário a buscar estratégias para lidar com as diversas situações cotidianas. Nesse sentido, os relatos evidenciaram uma série de estratégias que os profissionais utilizaram para melhorar sua relação com a tecnologia (sintetizadas no Quadro 9.3 – “Estratégias para lidar com paradoxos no uso das tecnologias”).

Quadro 9.3 – Estratégias para lidar com paradoxos no uso das tecnologias

Foco do Gerenciamento	Estratégias	Paradoxos	Classificação Teórica
Tempo	Controle do uso do celular	Autonomia e Vício	PREVENÇÃO - distanciamento (Mick & Fournier, 1998)
		Controle e Caos	
	Delimitação de horário de trabalho	Continuidade e Assincronicidade	ENFRENTAMENTO (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
		Controle e Caos	
		Liberdade/ Empoderamento e escravidão	
	Organização da Rotina/Tarefas	Continuidade e Assincronicidade	ENFRENTAMENTO (acomodação) (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
Controle e Caos			
Satisfação e criação de necessidades			
Espaço	Desconexão das tecnologias	Liberdade/ Empoderamento e escravidão	PREVENÇÃO - distanciamento e negligência (Mick & Fournier, 1998)
	Separação do ambiente familiar e de trabalho	Autonomia e Vício	PREVENÇÃO - distanciamento (Mick & Fournier, 1998)
Controle e Caos			
Tecnologia	Mudança/Troca de tecnologia	Controle e Caos	PREVENÇÃO (refutamento) (Mick & Fournier, 1998)
		Ilusão e Desilusão	
		Satisfação e criação de necessidades	
	Planejamento de resposta a e-mails e mensagens	Continuidade e Assincronicidade	ENFRENTAMENTO (parceria) (Mick & Fournier, 1998; Jarvenpaa & Lang, 2005)
	Proatividade no aprendizado do uso da tecnologia	Competência e Incompetência	ENFRENTAMENTO (Jarvenpaa & Lang, 2005)
	Satisfação e criação de necessidades		
	Celular no modo silencioso	Autonomia e Vício	PREVENÇÃO - distanciamento (Mick & Fournier, 1998)

Fonte: Elaborado pela autora

As estratégias tiveram como foco três áreas de gerenciamento: tempo, espaço e tecnologia. A estratégia de gerenciamento de tempo pôde ser evidenciada em relação ao controle do uso do celular em uma estratégia de prevenção (distanciamento) da tecnologia. Um dos relatos evidenciou inclusive o uso de um aplicativo para tal finalidade (aplicativo Forest), o qual bloqueia certas funcionalidades do celular durante um tempo definido. Nessa categoria de gerenciamento, também foram evidenciadas estratégias de enfrentamento da tecnologia, sendo elas: delimitação de horário de trabalho e organização da rotina/tarefas, como se observa na fala: “estabeleço o horário de trabalho e mantenho o foco em tarefas que exigem concentração, e olho mensagens só depois de terminar” (P10) e no relato “busco elencar prioridades e segui-las, e, após isso, desconectar” (P02).

Em relação ao gerenciamento do espaço, verificou-se apenas estratégias de prevenção, sendo elas a desconexão com os dispositivos e a separação do ambiente familiar e de trabalho (uma tarefa bastante desafiadora no isolamento social). Estratégias de gerenciamento de espaço são evidenciadas no trecho “a gente não tem muito como separar o trabalho da vida pessoal, mas a gente tem conseguido se organizar. Eu levanto de manhã, me organizo, e sento em uma mesa e cadeira, não fico em qualquer lugar, em um sofá, porque eu gosto de estruturar meu ambiente de trabalho. E nas reuniões, a gente vê que cada uma organizou seu espaço, porque é sempre no mesmo local”. Ainda, as estratégias demonstram que a percepção de separação de espaço pode não se dar necessariamente pelo ambiente físico, mas também pela funcionalidade dada a esse espaço, como utilizá-lo para “fazer um bolo com as filhas” (P02) e para realizar atividades físicas.

Por fim, as estratégias de gerenciamento da tecnologia se deram tanto em forma de prevenção como de enfrentamento. Migrar de tecnologia e utilizar o celular no modo silencioso são estratégias de prevenção observadas em falas como: “a tecnologia precisa estar ao nosso serviço. Se o instrumento não está funcionando bem ou eu arrumo o instrumento ou eu troco por um instrumento que me atenda” (P12) e “às vezes, eu desligo o “barulhinho”, para não atrapalhar” (P10). Como enfrentamento, verificaram-se estratégias proativas de aprendizado, como “busco ler um artigo que fale sobre isso, ou busco um contato na equipe, busco a informação, um tutorial” (P12). Outros profissionais gerenciam o uso da tecnologia, planejando a melhor maneira de responder a e-mails e mensagens, por exemplo, como mostra o seguinte trecho: “usar o WhatsApp web e o e-mail em abas do navegador, ver o que chega para se planejar e se for e-mail mais elaborado, responder no dia seguinte, em horário planejado” (P02). Tais evidências

revelam contribuições aos gestores, uma vez que as estratégias identificadas podem ser utilizadas para auxiliar as equipes a tirarem melhor proveito do uso das tecnologias tanto na vida pessoal como na profissional (D'Arcy *et al.*, 2014).

Destaca-se que os dados obtidos não deram suporte para a apresentação de novos paradoxos no uso de tecnologias no contexto do teletrabalho imposto pelo isolamento social. Entretanto, nos trechos de entrevistas destacados, nota-se relativa preocupação dos funcionários com questões como “foco”, “distração”, “concentração” e “desconexão”. Vislumbra-se, assim, o surgimento de possíveis relações paradoxais, como a ‘segurança e insegurança’, que se mostra como um novo aporte à literatura. Sobre isso, percebe-se que os indivíduos depositam boa parte de suas informações (pessoais e profissionais) nas tecnologias. Por um lado, tem-se na tecnologia uma forma mais segura de recuperar e não perder tais informações. Mas, ao mesmo tempo, muitos indivíduos acabam por apresentar uma sensação de insegurança na exposição e na privacidade dessas informações. Apesar dessa inferência, a explicação e afirmação da existência dessa relação carece de aprofundamento específico em estudos futuros, para se delinear adequadamente sua existência como um novo paradoxo, ou como uma manifestação dos paradoxos clássicos.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as manifestações dos paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social. Para consecução de seus fins, primeiramente, foi realizado um levantamento de quais paradoxos das tecnologias foram afetados no contexto do isolamento social. Nessa primeira etapa, foram identificados sete principais paradoxos que poderiam ter sua relação modificada, quais sejam: controle e caos, liberdade/empoderamento e escravidão, competência e incompetência, satisfação e criação de necessidades, ilusão e desilusão, continuidade e assincronicidade e autonomia e vício.

A partir da identificação desses paradoxos, uma pesquisa empírica foi realizada, por meio de entrevistas com profissionais que, em sua grande maioria, não possuíam experiência com teletrabalho. Nessa etapa, foi possível verificar que, em relação às tecnologias, há predominância no uso de tecnologias próprias (físicas) e de webconferências (variavam conforme a necessidade e como estavam funcionando no dia). Também, destacou-se o uso massivo do aplicativo WhatsApp para manter o trabalho

funcionando. Foram encontrados indícios de todos os paradoxos mapeados anteriormente. Destaca-se que, somadas às mudanças de rotinas e hábitos provocadas pelo contexto de isolamento social e de teletrabalho, as tecnologias exigiram adaptações na forma de trabalho e de comunicação das equipes. Com isso, os efeitos paradoxais da tecnologia se confundem, em algumas falas, com os efeitos do isolamento social, como é o caso do paradoxo controle e caos, no qual pôde ser evidenciada a existência de dificuldade na separação da vida pessoal com a vida profissional.

Alguns paradoxos se manifestam de formas diferentes em determinadas tecnologias. Os paradoxos da competência e incompetência, e da satisfação e criação de necessidades, por exemplo, apareceram mais em relação às tecnologias pouco utilizadas antes do isolamento social, como os aplicativos utilizados para reuniões virtuais e o VPN. Ainda, o WhatsApp foi frequentemente lembrado em relação ao paradoxo autonomia e vício, demonstrando que a funcionalidade das mensagens instantâneas provoca mais o desejo de uso constante da tecnologia móvel, do que o e-mail ou outras tecnologias. As evidências demonstraram que o fluxo contínuo de informações ocorre pelas mensagens instantâneas, deixando o e-mail para a comunicação assíncrona. Além disso, o estudo observou que os entrevistados que são profissionais da área de psicologia apresentaram um entendimento maior dos efeitos da tecnologia no contexto de trabalho e da vida pessoal, possibilitando um melhor gerenciamento dos aspectos negativos dos paradoxos, como o sentimento de escravidão e ilusão.

Por fim, na terceira etapa, foram identificadas as estratégias utilizadas para lidar com os paradoxos evidenciados em relação às tecnologias. Foi relatada uma série de ações tomadas para gerenciar o tempo, o espaço e o uso das tecnologias. Evidenciaram-se algumas estratégias de prevenção, como distanciar-se da tecnologia ou abandoná-la, desligando-a ou silenciando-a, por exemplo. Porém, também foram identificadas ações de enfrentamento dos paradoxos, como buscar informações para aprender a usar da melhor forma os recursos tecnológicos e adequação de rotina, hábitos e horários para fazer o melhor uso da tecnologia (Jarvenpaa & Lang, 2005; Mick & Fournier, 1998). As contribuições teóricas da pesquisa são decorrentes, especialmente, do momento singular de teletrabalho imposto por isolamento social que viabilizou manifestações dos paradoxos, e estratégias para lidar com esses paradoxos, também singulares. Esses achados são apresentados no Quadro 9.3 – “Estratégias para lidar com paradoxos no uso das tecnologias”.

Ainda, de uma perspectiva de contribuição teórica, vislumbra-se a possibilidade de de novas relações paradoxais, como a ‘segurança e insegurança’, o que se mostra um

aporte à literatura que trata da temática. Todavia, tal fato carece de aprofundamento específico, revelando uma oportunidade para estudos futuros explorarem esse paradoxo e outras possíveis relações. Como implicações à prática, os resultados aqui trazidos ajudam a qualificar regulamentos e condutas de teletrabalho nas organizações, podendo ser refletidos em instrumentos para avaliação de melhores práticas de teletrabalho, bem como em protocolos para outras situações que demandem isolamento social. Também, os resultados podem servir como apoio para treinamentos voltados a apresentar melhores práticas de teletrabalho para profissionais.

Os limites do presente estudo são os norteados pelas unidades de análise utilizadas, oriundas de entrevistas com funcionários de uma única instituição, e da esfera pública. O limite espacial também deve ser considerado, uma vez que o período de isolamento social permitiu aos pesquisadores apenas entrevistas e coleta de dados em formato eletrônico, limitando, por exemplo, a realização de observações. Portanto, há sugestão para aprofundamento da temática vislumbrando outros tipos de instituição e formas de obtenção dos dados. Também poderia ser observado, através de um levantamento (*survey com questões fechadas, quantitativas, respondidas por um grande número de pessoas*) se as manifestações dos paradoxos, em tempos de isolamento social, tendem ao seu aspecto positivo ou negativo. Nesse caso, os resultados poderiam ser relacionados com o perfil dos respondentes, como gênero e idade. Outra sugestão de estudos futuros é decorrente de estudos longitudinais, que avaliem a persistência das manifestações e das estratégias de gerenciamento dos paradoxos relacionados a tecnologias após o isolamento social. Por fim, poderiam ser investigadas estratégias e práticas organizacionais mais amplas, que compõem todo o contexto do teletrabalho - não se limitando aos aspectos tecnológicos.

3.6 REFERÊNCIAS

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. IZA Discussion Paper, 13229, 1-35.

Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 102175.

Beaunoyer, E., Dupéré, S., & Guitton, M. J. (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior*, 106424.

Behr, A., Corso, K. B., Nascimento, L. F. M. D., & Freitas, H. M. R. D. (2013). Mobilidade urbana sustentável e o uso de tecnologias de informação móveis e sem fio: em busca de alternativas para a cidade de Porto

- Alegre/RS. *Gestão Contemporânea* [recurso eletrônico]. Porto Alegre. Vol. 10, n. 14,(jul./dez. 2013), p. 61-90.
- Brant, R., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. *Caderno De Administração*, 28(Edição E), 71-75.
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510.
- Corso, K. B. (2013). *Práticas Sócio-Materiais de Gestores: Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma Instituição de Ensino Superior*. Tese de Doutorado. UFRGS.
- D'Arcy, J., Gupta, A., Tarafdar, M., & Turel, O. 2014. "Reflecting on the "dark side" of information technology use," *Communications of the Association for Information Systems*, (35:1), pp. 109-118.
- De Wet, W., & Koekemoer, E. (2016). The increased use of information and communication technology (ICT) among employees: Implications for work-life interaction. *South African Journal of economic and management sciences*, 19(2), 264-281.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440.
- Easterbrook, G. (2003). *The progress paradox: How life gets better while people feel worse*. Random House Incorporated.
- Errichiello, L., & Demarco, D. (2020). From social distancing to virtual connections. *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 151-164.
- Flick, U. (2008). *Managing quality in qualitative research*. Sage.
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Handy, C. B. (1994). *The future of work: a guide to a changing society*. Blackwell.
- Ipea (2020) *Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo*. Nota Técnica, nº 47. Carta de Conjuntura.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information systems management*, 22(4), 7-23.
- Junges, F., Klein, A. Z., Goncalo, C. R., & Ghedine, T. (2018). Paradoxes Experienced with the use of Mobile Technologies in the Individual Decision Making Process. *Revista de Ciências da Administração*, 20(50), 147-165.
- Kakihara, M., & Sorensen, C. (2002, January). Mobility: An extended perspective. In *Proceedings of the 35th annual hawaii international conference on system sciences* (pp. 1756-1766). IEEE.

- Kakihara, M., Sorensen, C., & Wiberg, M. (2005). Fluid interaction in mobile work practices. In *The Interaction Society: Practice, Theories and Supportive Technologies* (pp. 171-193). IGI Global.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396.
- Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413-432.
- Mazmanian, M., Yates, J., & Orlikowski, W. (2006). Ubiquitous Email: Individual Experiences and Organizational. In *Consequences of Blackberry Use,* Proc. 65th Ann. Meeting of the Academy of Management.
- Messenger, J. C. (Ed.). (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Mick, D. G., & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer research*, 25(2), 123-143.
- Moraes, R. F. D. (2020). Covid-19 e medidas legais de distanciamento social: tipologia de políticas estaduais e análise do período de 13 a 26 de abril de 2020.
- Morris, A. (2015). *A practical introduction to in-depth interviewing*. (1st ed). Sage.
- Nilles, J. M. (1997). Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.
- Nimrod, G. (2018). Technostress: measuring a new threat to well-being in later life. *Aging & Mental Health*, 22(8), 1086–1093
- Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of Digital Surge during Covid-19 Pandemic: A Viewpoint on Research and Practice. *International Journal of Information Management*, 102171.
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Russo, M., Ollier-Malaterre, A., & Morandin, G. (2019). Breaking out from constant connectivity: Agentic regulation of smartphone use. *Computers in Human Behavior*, 98, 11-19.
- Saccol, A. Z., & Reinhard, N. (2007). Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 175-198.

Silva, D. Coronavirus has lifted the work-from-home stigma. How will that shape the future?. NBC News, Washington, DC (EUA), Recuperado de: <https://www.nbcnews.com/news/us-news/coronavirus-has-lifted-work-home-stigma-how-will-shape-future-n1205376>

Sorensen, C., Al-Taitoon, A., Kietzmann, J., Pica, D., Wiredu, G., Elaluf-Calderwood, S., & Gibson, D. (2008). Exploring enterprise mobility: Lessons from the field. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1, 2), 243-27.

Sorensen, C. (2011). *Enterprise mobility: tiny technology with global impact on work*. Springer.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA 2

PARÂMETROS INICIAIS

Idade:
 Função que ocupa:
 Tempo de serviço:
 Possui experiência anterior com teletrabalho? Como foi? Por quanto tempo?
 Você recebeu algum tipo de tecnologia móvel (celular, notebook, smartphone...) para fins de teletrabalho no contexto do isolamento social?
 Quais as tecnologias para fins profissionais você utiliza?
 Quais foram as principais mudanças percebidas entre o trabalho presencial e o teletrabalho imposto pelo isolamento social? As atividades continuaram as mesmas?
 Existe um processo específico (normativo, informal, política de uso) que regulamente/padronize a forma de execução das atividades de teletrabalho?

PARADOXOS

1 CONTROLE X CAOS

1a. Durante o isolamento social, as tecnologias que você está utilizando para fins profissionais ajuda na sua organização e controle das tarefas do dia-a-dia?

1b. Em algum momento durante o isolamento social a tecnologias que estás utilizando para fins profissionais fez você se sentir sem controle em relação às suas tarefas? Isso provocou alguma desordem no seu dia-a-dia?

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

2 LIBERDADE/EMPODERAMENTO X ESCRAVIDÃO

2a. Durante o isolamento social, você sente necessidade de estar sempre disponível e conectável às tecnologias que tem utilizado para fins profissionais?

2b. Durante o isolamento social, você sente necessidade de estar menos conectado às tecnologias que tem utilizado para fins profissionais?

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

3 COMPETÊNCIA X INCOMPETÊNCIA

3a. Durante o isolamento social, as tecnologias que você está utilizando para fins profissionais permite que se sinta mais eficiente e competente no seu dia-a-dia por desenvolver novas competências, fazendo coisas que antes você não fazia? De que forma?

3b. Você tem alguma dificuldade de lidar com a tecnologias que estás utilizando para fins profissionais, que faça com que você se sinta, muitas vezes, incompetente? Qual?

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

4 SATISFAÇÃO X CRIAÇÃO DE NECESSIDADES

4a. As tecnologias que você está utilizando para fins profissionais consegue suprir e satisfazer as necessidades de trabalho do seu dia-a-dia com base no conhecimento que você já possui? De que forma?

4b. As tecnologias que você está utilizando para fins profissionais exige que você desenvolva novos aprendizados ou especialização do seu conhecimento? De que forma?

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

5 ILUSÃO X DESILUSÃO

5a. Com o isolamento social, você criou algum tipo de expectativa quanto às novas possibilidades de comunicação e interação oferecidas em relação às tecnologias utilizadas para fins profissionais? Relate.

5b. Alguma vez você já se sentiu desapontado em relação às tecnologias utilizadas para fins profissionais, ao perceber não oferecia todos os benefícios e facilidades que almejava? Relate.

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

6 CONTINUIDADE X ASSINCRONICIDADE

6a. As tecnologias utilizadas para fins profissionais fazem com que você fique em constante fluxo de informação com os demais colegas de trabalho? Você se sente continuamente conectado, mantendo um amplo fluxo de informação com os colegas? De que forma e com que frequência?

6b. Você costuma responder os e-mails tão logo recebe ou espera um tempo e responde todos juntos? Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para decidir quando e para quem estará disponível nas tecnologias utilizadas para fins profissionais? Quais?

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

7 AUTONOMIA X VICIO

7a. As tecnologias utilizadas para fins profissionais proporcionam a você mais autonomia e flexibilidade no dia-a-dia de trabalho?

7b. Você sente o impulso de acessar constantemente as tecnologias utilizadas para fins profissionais e mantê-las constantemente atualizadas checando, por exemplo, e-mails? Por quê? Como isso acontece?

SE EXISTIR PARADOXO: Você possui algumas regras próprias, estratégias ou hábitos para lidar com essa situação específica? Quais?

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação investigou como os trabalhadores se ajustaram à mudança para o teletrabalho imposto pelo isolamento social, em razão da pandemia da Covid-19, incluindo a consideração de questões referentes ao uso da tecnologia nesse contexto. Para isso, realizaram-se entrevistas qualitativas com profissionais técnicos administrativos de duas Universidades Públicas Federais que estão nesta modalidade de trabalho, durante o período da pandemia. Por meio da fala dos entrevistados, foi possível identificar e analisar diversos aspectos envolvidos nessa mudança. Os relatos demonstram os impactos da nova realidade nos âmbitos pessoal, familiar e profissional e revelam sentimentos, crenças e percepções relacionados à experiência. As manifestações dos profissionais trazidas nesse estudo permitem que se conheça os principais desafios enfrentados e as soluções que estão sendo tomadas frente a nova realidade.

As entrevistas demonstraram que as dificuldades e os desafios, apesar de desgastantes, levaram a aprendizados e a evolução no modo de trabalhar. Também, percebe-se que o teletrabalho imposto pelo isolamento social serviu como impulso a uma modernização dos processos de trabalho, a melhoria da infraestrutura de TIC institucionais e ao aprimoramento de habilidades técnicas de alguns servidores. Esse desenvolvimento pode levar a maior eficiência na prestação do serviço público.

Apesar das instituições já estarem se adequando a nova forma de trabalho durante o isolamento social, que ocorre desde março de 2020, este documento fornece informações concretas a serem consideradas na elaboração de políticas e diretrizes para o teletrabalho durante a pandemia ou para futuras crises, bem como para um planejamento de adoção da modalidade de trabalho, após o final do surto. Além dos trabalhadores se mostrarem a favor de trabalhar remotamente no futuro, pelo menos de maneira parcial (sistema híbrido), a IN nº 65, do Ministério da Economia, já possibilita que as organizações estruturarem seu quadro de pessoal no regime de teletrabalho, mostrando ser essa uma tendência, mesmo em organizações públicas. Tanto o teletrabalho como o uso de tecnologias geram efeitos paradoxais, e os resultados dependem da mediação humana e da escolha de estratégias apropriadas para que o lado positivo desses paradoxos se sobressaia.

Os objetivos específicos dessa dissertação correspondem aos artigos que a compõe. Então, o artigo 1, respondeu ao objetivo de “identificar boas práticas utilizadas pelos trabalhadores em teletrabalho imposto pelo isolamento social”. Dessa forma, os resultados entregam uma compilação das consideradas boas práticas pelos servidores entrevistados, organizadas em categorias. Além disso, também foram analisadas e apresentadas, inclusive por nuvem de frequência de palavras das entrevistas, as percepções dos trabalhadores sobre os aspectos positivos e negativos do teletrabalho e os desafios enfrentados durante esse período. Ainda, por meio das falas dos entrevistados foi possível analisar e definir a maturidade das práticas para trabalhar com atividades remotas.

Entre as principais boas práticas indicadas pelos entrevistados, destacam-se: uso de agenda profissional compartilhada, reuniões virtuais sistemáticas com a equipe, controle baseado em entregas com o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos, empréstimo de equipamentos institucionais para estruturar a estação de trabalho em casa, manutenção da prática de atividades físicas e atenção dos gestores à motivação do pessoal.

O segundo artigo responde ao objetivo de “analisar as manifestações dos paradoxos de uso das tecnologias, para fins profissionais, no teletrabalho imposto pelo isolamento social”. Os resultados apontaram indícios de todos os paradoxos analisados e uma série de estratégias utilizadas de prevenção ou enfrentamento dos paradoxos identificados.

Um dos principais paradoxos identificados foi o de Controle e Caos. Para lidar com este paradoxo, as estratégias indicadas pelos respondentes envolveram bloquear o uso do celular por tempo determinado e separar o ambiente de trabalho do ambiente familiar. Outro paradoxo destacado durante o período de isolamento foi o de Liberdade/Empoderamento e Escravidão. Para lidar com este paradoxo, as estratégias indicadas pelos respondentes envolveram delimitar o horário de trabalho e se desconectar das tecnologias fora desse horário.

Em vista do exposto acima, é possível afirmar que a dissertação foi coerente com o tema proposto e que os objetivos desta pesquisa, tanto geral quanto específicos, foram atingidos.

4.1 LIMITAÇÕES

Uma limitação do presente estudo é que os dados coletados e analisados são provenientes de profissionais da área pública que atuam em universidades federais, que possuem especificidades que podem levar a resultados diferentes de profissionais de outras esferas da área pública ou da esfera privada. Ademais, os servidores participantes atuam todos na mesma área, possibilitando que a cultura da equipe possa limitar a variedade de resultados, apesar de, em um dos artigos, participarem duas instituições diferentes. Outra limitação a ser considerada é que o período de isolamento social exigiu que as entrevistas ocorressem apenas por meio de encontros virtuais, limitando, por exemplo, a realização de observações in loco.

4.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Tendo em vista as limitações deste trabalho, bem como os resultados encontrados, faz-se sugestão para pesquisas futuras:

- a) Ampliação dos estudos de boas práticas para teletrabalho durante o isolamento social em instituições e equipes diversas, de diferentes perfis e atividades, a fim de ampliar o rol de práticas recomendadas;
- b) Estudos sobre os desafios do teletrabalho em sistema híbrido; identificação de vantagens, dificuldades e estratégias apropriadas para a modalidade híbrida;
- c) Estudo sobre estratégias de engajamento no teletrabalho; identificação dos fatores que promovem engajamento, considerando os níveis individual, equipe de trabalho e governança.