



# REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade

[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 07.12.2021. Avaliado em: 22.08.2022. Apto para publicação em: 31.07.2023. Organização Responsável: UFCG.

## A Percepção dos Jovens sobre o Teletrabalho durante a Pandemia da Covid-19: Forças Propulsoras, Restritivas e Contribuições

### *Young People's Perceptions of Teleworking During the Covid-19 Pandemic: Promotive and Restrictive Forces and Contributions*

### *La Percepción de los Jóvenes Sobre el Teletrabajo durante la Pandemia del Covid-19: Fuerzas Motrices y Restrictivas y Contribuciones*

**Mayara do Nascimento Gonçalves**

Universidade de São Paulo

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã

São Paulo/SP - 05508-010

<https://orcid.org/0009-0009-1206-1736>

[mayara.n.goncalves@gmail.com](mailto:mayara.n.goncalves@gmail.com)

**Liliana Vasconcelos**

Universidade de São Paulo

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã

São Paulo/SP - 05508-010

<https://orcid.org/0000-0001-8643-1503>

[lilianav@usp.br](mailto:lilianav@usp.br)

**Humberta Karinne da Conceição Santos Silva**

Universidade de São Paulo

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã

São Paulo/SP - 05508-010

<https://orcid.org/0000-0002-3986-9016>

[humberta@usp.br](mailto:humberta@usp.br)



#### **PALAVRAS-CHAVE**

Pandemia de covid-19.  
Teletrabalho.  
Percepção do  
trabalhador.  
Subjetividade do  
trabalho.

**Resumo:** No Brasil e no mundo, a pandemia decretada em março de 2020, compeliram as organizações a adotarem a modalidade *Teleworking* ou teletrabalho, como maneira de se manterem ativas e competitivas frente ao novo cenário socioeconômico. Apesar dos inúmeros estudos que discutem os benefícios e desafios dessa modalidade de trabalho para organizações, este trabalho teve como objetivo conhecer qual é a percepção qualitativa e subjetiva de jovens trabalhadores ao utilizar do teletrabalho de maneira integral durante a pandemia da covid-19, à luz do modelo conceitual de Mello (2011). Com uma abordagem qualitativa, a amostra consistiu em 13 participantes, com idades entre 22 e 30 anos, sendo 9 mulheres e 4 homens. Dos entrevistados, 3 trabalhavam em empresas sem política de teletrabalho, enquanto 10 faziam parte de organizações que já adotavam essa modalidade. A análise de conteúdo revelou que as forças propulsoras incluem o uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e a ausência de deslocamento, o que proporcionou flexibilidade de agenda e local de trabalho. Por outro lado, as forças restritivas envolvem a escassez de infraestrutura, como falta de suporte organizacional para custos de luz e

internet, além das barreiras tecnológicas e o aumento de conflitos interpessoais devido à sobrecarga das interações familiares. No geral, os participantes demonstraram interesse em adotar um modelo híbrido de trabalho no futuro, o que sugere a necessidade de ajustes nas políticas e práticas de Recursos Humanos para lidar com questões de infraestrutura, bem-estar emocional e organizacional.

#### **KEYWORDS**

COVID-19 pandemic.  
Teleworking. Worker  
perception. Subjectivity of  
work.

***Abstract:** The pandemic declaration made in March 2020 forced businesses to utilize teleworking as a strategy to be active and competitive in the face of the new socioeconomic environment. Despite the numerous studies that examine the advantages and difficulties of this mode of work for enterprises, the goal of this work was To know what the qualitative and subjective perception of young workers is when using telework in a comprehensive way during the COVID-19 pandemic, in light of the conceptual model of Mello (2011). The sample, which used a qualitative methodology, included 13 people, 9 women and 4 males, all between the ages of 22 and 30. Three of the interviewees worked for businesses that had no telecommuting policies, compared to 10 who were a part of enterprises that had adopted the modality. The results of the content analysis showed that the driving forces include the use of information and communication technology (ICT) and the absence of displacement, which provided flexibility of schedule and work location. On the other hand, the restraining forces involve the scarcity of infrastructure, such as lack of organizational support for electricity and internet costs, in addition to technological barriers and increased interpersonal conflicts due to the burden of family interactions. The participants' overall interest in implementing a hybrid work paradigm in the future shows that changes to human resources policies and procedures are required to address concerns with organizational, emotional, and physical infrastructure.*

#### **PALABRAS CLAVE**

Pandemia Covid-19.  
Teletrabajo. Percepción  
del trabajador.  
Subjetividad laboral.

***Resumen:** En Brasil y en el mundo, la pandemia decretada en marzo de 2020 obligó a las organizaciones a adoptar la modalidad de Teletrabajo, como forma de mantenerse activas y competitivas ante el nuevo escenario socioeconómico. A pesar de los numerosos estudios que discuten los beneficios y desafíos de esta modalidad de trabajo para las organizaciones, este trabajo tuvo como objetivo Conocer cuál es la percepción cualitativa y subjetiva de los jóvenes trabajadores al utilizar el teletrabajo de forma integral durante la pandemia de la Covid-19, a la luz del modelo conceptual de Mello (2011). Con un enfoque cualitativo, la muestra estuvo constituida por 13 participantes, con edades comprendidas entre 22 y 30 años, 9 mujeres y 4 hombres. De los entrevistados, 3 trabajaban en empresas sin política de teletrabajo, mientras que 10 formaban parte de organizaciones que ya habían adoptado la modalidad. El análisis de contenido reveló que las fuerzas impulsoras incluyen el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la ausencia de desplazamiento, lo que proporcionaba flexibilidad de horario y lugar de trabajo. Por otro lado, las fuerzas restrictivas implican la escasez de infraestructuras, como la falta de apoyo organizativo para la electricidad y los costes de Internet, además de las barreras tecnológicas y el aumento de los conflictos interpersonales debido a la carga de las interacciones familiares. En general, los participantes mostraron interés en adoptar un modelo híbrido de trabajo en el futuro, lo que sugiere la necesidad de realizar ajustes en las políticas y prácticas de Recursos Humanos para abordar cuestiones de infraestructura y bienestar emocional y organizativo.*

## Introdução

A pandemia da covid-19 atingiu diversos países desde o final de 2019 e seus efeitos têm perdurado até os dias atuais. A migração abrupta para o mundo digital foram um desses efeitos e que abrangeu todas as atividades humanas, da educação ao trabalho. Inúmeros eventos, treinamentos, aulas, meios de produção de bens e serviços, e encontros corporativos presenciais foram ajustados para atender as novas regras de segurança e saúde (Constancio, 2020). Logo, a adoção da modalidade teletrabalho, foi a saída encontrada pelas organizações para que pudessem continuar operando, mesmo com o avanço da doença.

Essa modalidade de trabalho definida por Nohara et al. (2010) como “inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo” começa a ganhar força com o forte avanço em tecnologia da informação e telecomunicações (TIC). O *artigo 75-B da Lei 13.467*, de 13 de julho de 2017, define teletrabalho como ‘a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização da TIC que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo’ (Brasil, 2017).

Há inúmeros estudos que apontam que a prática do teletrabalho é benéfica para organizações, com aumento de produtividade (Giglio & Galeale, 2016); redução de custos operacionais e aumento da satisfação dos funcionários (Bloom et al., 2015); melhora na qualidade do serviço (Banjo et al., 2020); e para trabalhadores, as vantagens são a diminuição dos custos pessoais (Oliveira Júnior, 2013); e economia de tempo que antes era gasto em congestionamentos (Barros & Silva, 2010).

No Brasil, Mello (2011) foi um dos pioneiros a elaborar um modelo conceitual que analisa forças propulsoras, as forças restritivas e as contribuições reconhecidas do teletrabalho tanto para as empresas quanto para os teletrabalhadores; por meio de uma pesquisa mista realizada em quatro organizações de *call center*, com a participação de 7 gerentes e 64 teletrabalhadores que executavam o trabalho desde suas residências. De acordo com o autor, as forças propulsoras são elementos, como aspectos econômicos, gerenciais, legais e comportamentais, que facilitam e incentivam o uso do teletrabalho nas empresas. Por outro lado, as forças restritivas são os obstáculos e dificuldades

que impedem ou dificultam a adoção do teletrabalho, abrangendo aspectos econômicos, políticos, sociais, legais, tecnológicos, comportamentais e culturais. Já as contribuições estão relacionadas à influência na aceitação do uso do teletrabalho entre jovens trabalhadores.

Na pesquisa de Mello (2011), foram identificadas como forças propulsoras do teletrabalho a busca por redução de custos, melhoria da produtividade e qualidade do atendimento aos clientes. Por outro lado, as forças restritivas envolvem problemas relacionados à segurança da informação, escassez de mão de obra qualificada e falta de legislação trabalhista específica para regular o teletrabalho. Dentre as contribuições, destacam-se o aumento da produtividade dos teletrabalhadores em relação aos operadores tradicionais, a melhoria da imagem corporativa por agir de forma socialmente responsável, e a redução da rotatividade de funcionários.

Mais tarde outro autor brasileiro, Abreu (2016), considerou explorar de maneira quantitativa a perspectiva de Mello (2011). Utilizando uma amostra de 141 jovens trabalhadores nascidos a partir de 1990, o autor levou em consideração que aqueles que nasceram na era da internet possuem uma predisposição e facilidade para utilizar as ferramentas tecnológicas, além de poderem apresentar maior aceitação em relação a novos modelos ou ambientes de trabalho. Como resultado, a pesquisa demonstrou que os jovens têm alta aceitação ao teletrabalho, destacando-se a flexibilidade de horário, melhoria da qualidade de vida, autonomia e independência como forças propulsoras. Por outro lado, as dificuldades no gerenciamento do tempo e a possível falta de contato e interação com colegas de trabalho foram apontadas como forças restritivas do teletrabalho. Quanto às contribuições reconhecidas do teletrabalho, incluem-se a economia de tempo de deslocamento e a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência física.

Esses estudos conduzidos anteriormente sobre o teletrabalho, foram realizados em um contexto anterior a pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2. Logo, apesar de inferirmos que uma possível força propulsora desse período pandêmico seja a contenção da contaminação, isso não foi ainda explorado, bem como as forças restritivas e as contribuições.

Sendo assim, diante deste fenômeno inédito - a pandemia acompanhada de distanciamento social, busca-se como objetivo deste estudo conhecer qual é a percepção qualitativa e subjetiva de jovens trabalhadores ao utilizar do teletrabalho de maneira integral durante a pandemia da covid-19, à luz do modelo conceitual de Mello (2011).

O artigo está estruturado da seguinte maneira: na primeira seção, delineamos a problemática e os objetivos da pesquisa. A seguir, descrevemos o referencial teórico da pesquisa sobre a pandemia e o teletrabalho. Na terceira seção, relatamos a metodologia e a estrutura de análise. Na quarta seção, demonstramos os resultados. Finalmente, concluímos, e oferecemos direcionamentos para pesquisas futuras.

## Elementos teóricos da pesquisa

### Pandemia da covid-19 e seus desdobramentos

A covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, marca o terceiro surto mundial de coronavírus – SARS em 2012 e MERS em 2012 – que pode causar desde uma pneumonia leve até uma pneumonia grave, podendo variar de acordo com as comorbidades preexistentes em seu hospedeiro (Malay, 2020).

Conforme o *dashboard* disponibilizado pelo Centro de Sistemas de Ciência e Engenharia da Universidade de Johns Hopkins, ilustrado pela Figura 1, até o dia 24 de julho de 2020, 188 países haviam reportado a presença do novo coronavírus em seus territórios, totalizando mais de quinze milhões de casos da doença por todo o mundo. No *dashboard*, é possível apreender os países que figuram como os dois grandes epicentros, o Brasil e os Estados Unidos da América.

Figura 1  
*Dashboard da covid-19 no mundo*



Fonte: Johns Hopkins University (2020).

De acordo com estudiosos, a alta velocidade de contágio do vírus Sars-CoV-2 torna-o particularmente difícil de conter (Malay, 2020). Conseqüentemente, gera uma sobrecarga nos serviços de saúde das localidades atingidas (Areosa & Gaedke, 2020), que por sua vez acarreta a imposição de medidas de saúde pública a fim de prevenir a rapidez na disseminação da doença de pessoa para pessoa. As principais ferramentas disponíveis são o isolamento, a quarentena, o distanciamento social e a contenção da comunidade, que de acordo com Wilder-Smith e Freedman (2020), apresentam definições, objetivos, contextos e desafios diferentes.

Para Zerbini e Zerbini (2020), o isolamento refere-se à separação de pessoas com doenças contagiosas de pessoas não infectadas e envolve medidas médicas específicas para interromper a transmissão. O principal desafio é a detecção prematura da doença e o contingenciamento dos assintomáticos. Já a quarentena, segundo as autoras, refere-se ao período de reclusão imposto a indivíduos que se pressupõe terem sido expostos a alguma doença contagiosa, mesmo que não aparentem estar doentes. Isso ocorre porque podem não ter sido infectados ou ainda estarem no período de incubação. A quarentena funciona como uma forma de tentar atenuar a curva de contágio, controlando a velocidade de proliferação do vírus por meio do contato humano (Bergman et al., 2020) e rastreamento dos contatos em um curto período de tempo, permitindo maior controle na propagação (Zerbini & Zerbini, 2020). A quarentena pode ser voluntária ou obrigatória. No entanto, independentemente disso, as pessoas em quarentena precisarão de apoio psicológico, comida, água e suprimentos domésticos e médicos para evitar violações (Wilder-Smith & Freedman, 2020).

Quanto ao distanciamento social e à contenção da comunidade, segundo Wilder-Smith e Freedman (2020), as ações de distanciamento social envolvem o fechamento de comércios e empresas não essenciais, escolas, universidades e parques públicos, buscando controlar a mobilidade da população e evitar aglomerações em lugares fechados. Já a contenção de toda a comunidade, ou *lockdown*, é relatada por Wilder-Smith e Freedman (2020) como a prática mais extrema, e somente aplicada quando todas as demais medidas forem consideradas insuficientes. Tais medidas também apresentam desafios éticos pois os direitos

humanos individuais entram em conflito com o imperativo da saúde pública (Borges et al., 2020; Martins, 2020).

No Brasil, grande parte dessas medidas foram sendo adotadas por autoridades sanitárias e governos desde o primeiro caso registrado da *corona virus disease* em 26 de fevereiro de 2020, no entanto as particularidades para o seu cumprimento foram definidas conforme a região, e os recursos políticos e econômicos disponíveis (Bezerra et al., 2020).

Em consequências dessas medidas securitárias, as organizações adotaram às pressas o modelo de teletrabalho, para garantir que os efeitos da crise não impactassem expressivamente no desempenho organizacional, contudo, as mudanças que a pandemia trouxe, perpassam a esfera organizacional e atingem também a esfera individual. Isso é visível, nos impactos psicológicos e saúde mental de diferentes grupos de trabalhadores durante e pós-pandemia, como os teletrabalhadores devido o afastamento de amigos, familiares, colegas de trabalho e ambientes de convívio social (Areosa & Gaedke, 2020; Perez-Nebra, Carlotto, & Sticca, 2020).

Além disso, existem evidências sobre a ampliação das assimetrias sociais (De Mendonça et al., 2020; Senhoras, 2020). Isto é, parte da população, identificada em situação de vulnerabilidade social, foi a mais visivelmente atingida sejam pelas restrições de acesso à educação, moradia inadequada, falta de serviços de saneamento básico, internet, bem como tipo de trabalho que desempenham (Santos et al., 2020); ou seja, esse grupo populacional representado majoritariamente pela população negra, tem uma taxa de distanciamento inferior, em comparação com outra parcela da população de renda superior. Isso porque, existe uma necessidade de locomoção para o trabalho independente das medidas aplicadas, pois grande parte atua em empregos considerados essenciais e que, por isso, não pararam durante a pandemia. Em contrapartida, a população mais “privilegiada”, teve suas atividades suspensas ou então puderam aderir ao modelo de trabalho *Telework* (Bezerra et al., 2020).

## Teletrabalho

Ao longo dos anos, as atividades laborais têm sido alteradas, acompanhando a evolução dos

modos de produção. As atividades que inicialmente eram realizadas em casa, de modo independente e artesanal, passaram a ser compartilhadas no ambiente fabril ou organizacional (Eurofound & International Labour Office, 2020). Com o tempo, as relações laborais e a produção de bens e serviços foram sendo remodeladas, influenciadas pelo surgimento das tecnologias de informática e telecomunicações (TIC), congestionamentos de tráfego e crescimento populacional (Nilles, 1998).

O *Telework* (ou *Telecommute* ou *Home-Based Telecommuting*) é definido por Nilles (1998) como uma modalidade em que o profissional exerce seu trabalho fora do ambiente organizacional. Mello (1999, p.7) define como “uma alternativa moderna de gestão empresarial, sob o enfoque das alternativas de trabalho flexível para tornar as empresas mais competitivas e dinâmicas”. Já para Rosenfield e Alves (2011, p.216) “em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com utilização de TIC”.

As TIC têm contribuído para que o modelo ganhasse mais força, viabilizando a sua aplicabilidade (Costa, 2007; Oliveira Júnior, 2013). Sua massificação e sofisticação desde os anos 1990 tem ressignificado as fronteiras de espaço e tempo, uma vez que os adeptos dessa modalidade de trabalho podem estar em qualquer lugar, que não seja no tradicional escritório, além de poder trabalhar em horários distintos daqueles impostos na jornada convencional de trabalho (Costa, 2007).

O teletrabalho, segundo Oliveira Júnior (2013), pode ser classificado em diferentes modalidades, rotuladas de acordo com três esferas: local, horário e situação socioprofissional. No tocante aos locais de trabalho, o autor explana que podemos encontrar, duas representações, o trabalho em casa e o trabalho móvel. O primeiro, refere-se quando o teletrabalhador está localizado em sua casa, mas conectado a uma sede ou escritório central da empresa; o segundo, ocorre quando as atividades não são exercidas nem em casa e nem na organização, por exemplo, do quarto de um hotel quando o funcionário está viajando, em escritório satélite, centro de recursos, telesserviço.

Já o horário de trabalho pode variar entre uma jornada de trabalho remoto integral ou parcial, sendo que a última exige o comparecimento no escritório de maneira regular. Quanto à situação

socioprofissional, há duas ramificações, sendo a primeira o trabalhador assalariado, ou seja, força de trabalho sendo trocada por salário; e a segunda denominada de trabalho independente, também conhecido como *freelancer*, que recebem uma remuneração por trabalho executado.

Para as empresas, o teletrabalho proporciona aumento do desempenho, diminuição da taxa de demissão, flexibilidade, ganhos na qualidade do serviço e dos trabalhos prestados aos clientes, redução dos gastos com espaço físico, custos de energia, água e internet (Bloom et al., 2015; Oliveira Júnior, 2013).

Quanto aos desafios do teletrabalho, os autores Oliveira Júnior (2013), Barros e Silva (2010) e Rabelo (2012), apontam que estão relacionados à coordenação das tarefas executadas e à gestão dos trabalhadores. Rabelo (2012) menciona ainda que a segurança da informação precisa ser reforçada para que as informações gerenciais não sejam expostas, além da necessidade de investimento em infraestrutura, equipamentos ergonômicos, planos de internet, para que o teletrabalho possa ser viabilizado.

Para o teletrabalhador, segundo Oliveira Júnior (2013), a principal vantagem é o não-deslocamento entre sua casa e a base física da empresa em que trabalha, principalmente, considerando o congestionamento nas grandes cidades. Atrelado a isso, está a redução de custos com: vestuário – uma vez que ao ficar em casa o indivíduo pode vestir-se de maneira mais informal –, transporte, gasolina e alimentação.

O autor ainda destaca que, uma vez atingida uma melhor administração do tempo, há consequente melhora na conciliação entre a vida pessoal e profissional, ou seja, a qualidade de vida do teletrabalhador também é afetada de maneira positiva, visão reforçada por Barros e Silva (2010). Ademais, é possível evidenciar uma maior motivação para realizar o trabalho – que está ligado ao fato de o indivíduo contar com mais autonomia e flexibilidade –, produtividade e criatividade melhoradas com a possibilidade de trabalhar em horários alternativos, e, também, é citado por Oliveira Júnior (2013), a ampliação das oportunidades de emprego, uma vez que a barreira geográfica é derrubada.

Já o contraponto apresentado Oliveira Júnior (2013), trata da extensão da jornada de trabalho, que, sem local físico, pode ultrapassar o horário comercial. Ligado a isso está o conflito familiar,

uma vez que o trabalho passa a invadir o espaço da família – o que pode, inclusive, atraparalhar a produtividade do trabalhador. Existe, ainda, um risco ergonômico já que o espaço reservado para exercer a atividade em casa pode não estar completamente adequado em quesitos como conforto e mobiliário. Por último, ainda é trazido por Oliveira Júnior (2013) o perigo da ausência de convívio social e profissional que, além de poder, trazer impactos psicológicos, contribuir para o desenvolvimento de vícios – como álcool e tabaco – e uma alimentação inadequada, gerando estresse e problemas físicos.

Mello (1999) complementa, que esse modelo de trabalho demanda um alto nível de organização e responsabilidade por parte do indivíduo para que haja um equacionamento do sistema. Além disso, Barros e Silva (2010) citam, ainda, um maior controle exercido pelas empresas, e isso é percebido por seus funcionários.

### **Teletrabalho durante a pandemia da covid-19**

A pandemia de coronavírus difundiu o modelo virtual de trabalho em uma escala muito maior do que o praticado até então na maioria das empresas ao redor do globo (Banjo et al., 2020).

Em uma entrevista recente divulgada pela *Stanford Institute for Economic Policy Research* (SIEPR), Bloom (2020) revela que *Work From Home* na crise pandêmica do coronavírus tem resultados distintos em comparação ao período sem crise pandêmica, graças a quatro fatores:

- Crianças: com o fechamento das escolas e creches, e a transição para o ensino à distância, os pais precisam cuidar e apoiar o estudo dos filhos enquanto trabalham.
- Espaço: o ambiente de trabalho foi improvisado nos quartos ou em salas comuns.
- Privacidade: como a regra de distanciamento atingiu todos os membros da casa, o barulho de seus parceiros, familiares ou colegas de quarto e filhos durante a jornada laboral, é inevitável.
- Escolha: o elemento de escolha pessoal é um fator primordial para o sucesso da política de trabalho em casa, ausente na situação atual.

Bloom (2020) complementa que o cenário leva ao surgimento de problemas relacionados à saúde mental, que afetam negativamente na produtividade e atingem a inovação, diminuindo o surgimento de produtos novos no mercado e o

crescimento sustentável das organizações.

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), no período anterior à pandemia os transtornos mentais já eram um problema global. No mundo, há 322 milhões de pessoas com depressão, e o Brasil ocupa a 5ª posição de destaque. Cerca de 9,3% da população brasileira (18,6 milhões) sofre com ansiedade e 5,8% da população (11,5 milhões) com depressão (World Health Organization, 2015); com a pandemia, esse quadro aumentou (Goularte et al., 2021).

Pfefferbaum e North (2020) apontam que o aumento do quadro, tanto no Brasil quanto no mundo, é resultado de um conjunto de fatores, incluindo escassez de testes e tratamento, número reduzido de prestadores de cuidados de saúde, imposição de medidas de saúde pública desconhecidas que infringem as liberdades pessoais, perdas financeiras e mensagens conflitantes das autoridades.

Estudos apontam que o sofrimento emocional associado à DOENÇA CAUSADA PELO VÍRUS Sars-CoV-2 não é algo que se encerra com a pandemia, mas persistirá por um longo período (Goularte et al., 2021). Além disso, Campos (2020) traz como descoberta que, para os jovens trabalhadores, em sua maioria morando ainda com seus pais, a falta de liberdade para poderem sair traz um grande incômodo, uma vez que as saídas e encontros eram uma maneira de relaxar. Além disso, o trabalho, que antes acontecia em um espaço físico externo, passa a ser integralmente realizado dentro de suas casas, porém sem uma ajuda de custo correspondente, como, por exemplo, para pagar a conta de luz, que inevitavelmente aumenta, caracterizando a falta de suporte da empresa como um novo estressor.

Consequentemente, Campos (2020) informa que, para 73% dos trabalhadores, de uma amostra de dois mil participantes, uma vez terminada a pandemia, a preferência é não dar continuidade com o trabalho remoto de forma integral. Esse levantamento está em consonância também a Cramer e Zaveri (2020), com um “novo normal” é pautado por uma mescla mais equilibrada de idas ao escritório e trabalho remoto.

Sendo assim, estamos diante de em uma redefinição de parâmetros por parte das empresas para um modelo híbrido de trabalho, que exigir um investimento em plataformas digitais e soluções novas para as jornadas de trabalho (Cee-Fiocruz, 2020).

Ainda existe um benefício emocional com a imposição do trabalho remoto em época de isolamento social e pandemia: “uma versão mais honesta de nós mesmos” (Cramer & Zaveri, 2020). Como e todos os funcionários estão passando pela mesma situação há uma maior compreensão em, por exemplo, durante uma reunião, haver intervenções de uma criança, criando uma oportunidade para que todos possam ser mais compreensivos consigo e com o próximo.

## Elementos metodológicos da pesquisa

A presente pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, que compreende um conjunto de técnicas e interpretação como fonte de informação para descrever e decodificar elementos de um sistema complexo de significados, além de reduzir a distância entre o contexto e a ação (Neves, 1996). Para Monteiro (1991) a pesquisa qualitativa colabora para o entendimento de que as pessoas são “tanto criadoras quanto produtos das situações que vivem”.

Quanto ao objetivo, de conhecer a percepção dos indivíduos dentro de um fenômeno específico, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), esta categoria de pesquisa permite um entendimento maior sobre o problema, de um ponto de vista mais subjetivo e experiencial.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, o que permitiu a padronização de questões chave, mas com total liberdade para trocar a ordem das perguntas ou até mesmo desconsiderar alguma delas (Gil et al. 2008). As entrevistas foram realizadas de modo virtual, entre os dias 01 e 10 de junho de 2020, com participação de 13 jovens que migraram para a modalidade de teletrabalho de maneira integral durante o distanciamento social.

O roteiro continha 17 perguntas (Tabela 1) e todos os participantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido.

As perguntas iniciais (1-4) foram realizadas com intuito de conhecer os entrevistados e seu contexto. As questões subsequentes (5-6) foram mais detalhistas sobre o propósito de identificar quem de fato já vivenciava o teletrabalho anteriormente, porque e quando. Por fim, as questões posteriores (7-17) foram realizadas com o propósito de identificar como os participantes lidavam com o teletrabalho no atual contexto (pandemia) e sua

relação com os demais âmbitos da vida.

Tabela 1

**Roteiro da entrevista semiestruturada**

Perguntas
1. Nome completo:
2. Idade:
3. Empresa em que trabalha:
4. Ha quanto tempo trabalha nela?
5. Sua empresa tinha política de home office? Como funcionava?
6. Você gostava de fazer home office? Por quê?
7. Desde quando está em quarentena? Qual a sua situação na quarentena (responsabilidades, tarefas, preocupações, família)?
8. Como tem sido o home office? Quais os desafios e/ou dificuldades versus benefícios e/ou facilidades?
9. Como você se organiza na distribuição do tempo entre o trabalho e as outras atividades? Você sente que está trabalhando mais/menos/ igual?
10. Como está o seu rendimento no home office? Por quê?
11. Você tem um local e os recursos adequados para trabalhar em casa?
12. Sua empresa já se posicionou de alguma forma sobre um retorno ao escritório?
13. Você acha que a política de home office será modificada após a pandemia? Como você gostaria que fosse?
14. Do que você mais sente falta com o isolamento social?
15. Você tem usado ferramentas como Zoom, houseparty, Skype, para se sentir mais próximo das pessoas?
16. Como você tem se sentido?
17. O que você achou do seu resultado do questionário sobre valores? Como seus valores se relacionam com a sua visão sobre o home office e sobre o isolamento social?

Fonte: Dados da pesquisa (Autoras, 2021)

A amostra foi constituída inicialmente a partir da rede de contatos pessoais e logo depois foi se expandindo por meio de indicações dos próprios entrevistados, algo semelhante à técnica *snowball* (bola de neve) (Vinuto, 2014). As entrevistas cessaram quando já não apareceram novas informações e o prazo de entrega se fazia cada vez mais sensível.

Os dados adquiridos nas entrevistas foram tratados com a análise de conteúdo. De acordo com Miles e Huberman (1984), esse método permite a identificação de significado a partir da frequência de determinados termos. Após leitura exaustiva e análise minuciosa da percepção dos participantes sobre suas experiências com o teletrabalho na pandemia as respostas foram agrupadas nas 3 categorias baseada na literatura de Mello (2011), a saber:

- Forças propulsoras: fatores que incentivam o uso do teletrabalho;

- Forças restritivas: são barreiras e dificuldades que dificultam a adoção;
- Contribuições: refere-se ao elementos que influencia na aceitação do teletrabalho entre os jovens trabalhadores.

## Apresentação e discussão dos resultados

### Caracterização da amostra

A amostra é composta por, 13 participantes com o seguinte perfil: quanto ao gênero dos participantes 9 eram mulheres e 4 homens; a idade variava entre 22 e 30 anos (idade média de 26 anos); quanto à adoção ao teletrabalho: 3 entrevistados trabalhavam em empresas sem política de teletrabalho, e 10 entrevistados faziam parte de organizações que já adotavam a modalidade, no entanto, neste último grupo apenas 7 usufruíram raramente do benefício, enquanto 3 participantes tinham o costume de trabalhar uma vez por semana de modo remoto.

Na tabela 2 a seguir, apresenta-se os dados da amostra com detalhes sobre o histórico e os ensejos pelo uso da modalidade teletrabalho, antes do período pandêmico.

Tabela 2

**Dados dos entrevistados, histórico e ensejos pelo adoção da modalidade teletrabalho antes da pandemia**

Entrevistados	Nomes dos participantes*	Sexo	Idade	Ramo de atuação da empresa	Empresa já permitia teletrabalho?	Já tinha o costume de trabalhar de casa ao menos 1x na semana?	Por que ou quando fazia?
E1	Gabriel	Masculino	30	Empresas de bens de consumo	Sim	Sim	Quando se fazia necessário ter foco em uma tarefa específica
E2	Samuel	Masculino	30	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Quando se fazia necessário ter foco em uma tarefa específica
E3	Lucas	Masculino	22	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Sem acesso à infraestrutura adequada em casa para teletrabalho
E4	Débora	Feminino	24	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Quando se fazia necessário ter foco em uma tarefa específica
E5	Lia	Feminino	22	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Distância entre casa e trabalho
E6	Sara	Feminino	25	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Distância entre casa e trabalho
E7	Maria	Feminino	29	Empresas de bens de consumo	Sim	Sim	Distância entre casa e trabalho
E8	Davi	Masculino	29	Banco	Não	N/A	N/A
E9	Ada	Feminino	26	Tecnologia	Não	N/A	N/A
E10	Dina	Feminino	30	Imobiliária	Não	N/A	N/A
E11	Adrielle	Feminino	22	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Quando se fazia necessário ter foco em uma tarefa específica
E12	Abigail	Feminino	22	Empresas de bens de consumo	Sim	Raro	Quando se fazia necessário ter foco em uma tarefa específica
E13	João	Masculino	29	Empresas de bens de consumo	Sim	Sim	Sempre teve o costume, independente de tarefas ou distância

Fonte: elaborado pelas autoras e baseado em Gonçalves (2020)

\*Os nomes de todos os entrevistados foram trocados por nomes fictícios para preservar o anonimato dos participantes

## As percepções dos jovens trabalhadores

Após a realização das 13 entrevistas, e exaustiva leitura do texto transcrito foi possível identificar diversos elementos presentes nos textos que pareciam apontar para múltiplos caminhos possíveis e distintos. Assim optou-se por categorizar as falas baseando-se na descrição da vivência dos trabalhadores na capital paulista durante a pandemia e seus efeitos.

As respostas dadas pelos participantes mostram que o teletrabalho está intervindo não só nos aspectos laborais, mas também, na vida pessoal, social e familiar.

Inicialmente evidenciou-se que o convívio familiar, agora mais intenso, interferiu na vida íntima dos entrevistados, assim como determinou Bloom (2020). Os participantes relataram que os principais inconvenientes, são os atritos por excesso de convivência, justamente, porque não estavam habituados a ficar em casa com a família, no período anterior à crise pandêmica. *"Eu moro com meus amigos em São Paulo, então mesmo sendo muito legal estar com meus pais (por causa da pandemia), é bem complicado(também). A gente desacostumou totalmente a conviver tanto"* (João, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). O desafio é ainda maior, para quem possui uma atividade laboral diferente dos demais membros, *"Aqui em casa eu sou a única que trabalha formal, então eles não estão acostumados com esse tipo de trabalho. As vezes eles não entendem que eu estou em reunião, por exemplo"* (Maria, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia).

De acordo com os autores Barros e Silva (2010) e Oliveira Júnior (2013) o conflito familiar, ocorre, pois o trabalho passa a invadir o espaço da família e os membros da família não têm a compreensão dos limites para a interação, isso inclusive, pode vir a comprometer a produtividade do trabalhador.

Não obstante, a nova dinâmica nem sempre é cheia de percalços, na verdade para alguns ajuda na diminuição do sentimento de solidão provocado pelo distanciamento social; pois eles podem revezar o local de trabalho entre pais, amigos, familiares, como evidência Davi, não usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia: *"É a primeira vez que eu trabalho de home office e é muito bom poder trabalhar desde minha casa, da casa dos meus*

*pais ou da casa da minha namorada. Posso estar muito mais presente na vida deles e ter uma outra rotina"*.

Com o teletrabalho já não há o deslocamento entre casa e trabalho e isso foi considerado um benefício pela maior parte dos teletrabalhadores. Esse ponto se junta à sensação de melhor qualidade de vida, uma vez que, quando o expediente de trabalho termina, não se faz necessário depender de transporte, e ficar em um congestionamento por horas, usando desse tempo para atividades que são importantes para os indivíduos. Como pode ser observado no depoimento de Sara, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia, *"Eu sempre saí do trabalho muito tarde e aí tinha que ir pra academia, às vezes eu ficava com preguiça por já estar cansada. Agora eu desligo o note e já malho na varanda, parece que não tem desculpa"*. Já Abigail, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia, percebe que as horas excedentes teve mais influência nos estudos, *"Por estar na fase de entrega do meu TCC, trabalhar de casa ajuda muito, porque quando eu termino o trabalho eu não preciso ainda ir pra minha casa, pegar as coisas e começar a escrever. É só fechar meu e-mail e abrir o word"*.

Outro elemento trazido pelos participantes quanto maior tempo foi a possibilidade de usufruir de algumas horas a mais de sono antes da jornada. *"Gosto muito de poder acordar 20 minutos antes da minha primeira reunião do dia. Não ter que me preocupar em pegar metrô lotado e ter hora pra chegar pra trabalhar é ótimo"*(Débora, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia); ou ainda aproveitando o tempo pós-jornada laboral, *"Meus pais moram em uma casa em Atibaia e eu moro com amigos em um apartamento em São Paulo. Como estamos trabalhando de casa desde a metade de março, eu estou com eles (meus pais). Tem muito mais espaço (na casa dos pais) e eu aproveito muito mais meu dia"*, destaca João, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia.

Já a entrevistada Dina, não usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia, traz alimentação como fator que mais sofreu impacto com as horas excedentes: *"Eu adoro cozinhar! Está sendo ótimo poder fazer meu almoço e meu jantar com calma e poder ter tempo de fazer pratos diferentes, também. Antes eu*

*precisava fazer uma marmita igual para uns 3 dias e agora eu posso variar*". O efeito, segundo os entrevistados, é menos cansaço físico e mental, deixando-os mais dispostos a realizarem outras atividades – ainda que simples. Ao evitar o tráfego intenso e usar as horas excedentes para comer melhor, dormir, fazer atividade física e estudar os participantes demonstram tal qual observou Barros e Silva (2010), há uma consequente melhora na conciliação entre a vida pessoal e profissional, ou seja, na qualidade de vida das pessoas.

O novo contexto laboral foi também identificado como positivo para a construção de um novo “ambiente de trabalho”. Com a ausência de interrupções por pessoas que os abordavam em suas mesas ou conversas em baias próximas, o ritmo de trabalho flui melhor, sem distrações, do que no escritório da empresa. *"No escritório às vezes as pessoas faziam muito barulho, o que distraía muito a gente, principalmente, quando a gente estava em um call"* relata **Gabriel**, usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia. Outros participantes acreditam que seu rendimento e suas entregas melhoraram, *"Quando eu estou trabalhando eu não gosto de ouvir as pessoas falando em volta. Trabalhar de casa me distrai menos, porque eu posso simplesmente fechar a porta do meu quarto e focar 100% naquilo que estou fazendo"* (**Maria**, usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). A ausência de contato físico com os outros colegas também é uma vantagem para **Ada**, não usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia: *"Como eu trabalho com a parte financeira, é muito importante pra mim não ter nenhuma distração, como conversas paralelas"*. mais, Mello (1999) representa uma adequação ao novo sistema, que reflete um alto nível de organização por parte do indivíduo.

A despeito dessa possível melhora no ambiente, muitos relatam que trabalham mais intensamente. *"Esse momento exige que eu trabalhe mais, mas sem ter que sair do escritório em determinado horário, eu tenho a sensação de que eu trabalho muito mais, até uso como válvula de escape"* (**Débora**, usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). Já **Dina**, não usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia, comenta que *"Às vezes me dá a sensação de que eu nunca saio mesmo do trabalho, porque se alguém ligar ou mandar mensagem, eu vou ver o que a pessoa*

*precisa"*. Para Oliveira Júnior (2013), trata da extensão da jornada de trabalho, que, sem local físico, pode ultrapassar o horário comercial.

Embora sintam-se menos distraídos por interferências externas oriundas do convívio no escritório, o fato de que, agora, tudo precisa ser resolvido via telechamada ou mensagem eletrônica – *Skype*, e-mail, *WhatsApp*, etc. –, é apontado, também, como inconveniente do teletrabalho. Costa (2007) afirmou que a quebra da barreira geográfica intensificará o uso das TIC, contudo não previu como se daria essa relação. *"Como eu estou no início da minha carreira eu sinto muita falta de ter o meu time perto e poder consultar eles sem ter que ficar mandando mensagem"* (**Abigail**, usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). **Abigail** complementa que *"poder se dirigir à mesa de alguém e conversar sobre determinada dúvida ou pendência é uma forma de resolução rápida para os eventuais problemas do dia a dia"*.

Quanto a autonomia na jornada laboral, representada aqui pela flexibilidade de horário para poderem executar suas respectivas tarefas, alguns dos participantes desta pesquisa pontuaram gostar mais de trabalhar em períodos específicos, sendo parte dos entrevistados durante a manhã e parte durante a noite, como apontou **Lia**, usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia: *"Eu gosto muito de trabalhar a noite. Com o home office acontecendo desse jeito, eu tenho mais liberdade de poder dar um gás à noite e ir mais devagar de tarde, por exemplo"*. A possibilidade de trabalhar em horários diferentes da jornada laboral convencional está diretamente relacionada à característica da autonomia e independência advinda desse modelo de trabalho, bem como, com a motivação do trabalhador para a sua realização, o que consequentemente provoca uma melhoria na produtividade (Costa, 2007; Oliveira Júnior, 2013).

A infraestrutura elementar – como cadeira apropriada, espaço exclusivo, privacidade para fazer as reuniões e um plano de internet que atenda às necessidades –, também foi um elemento trazido pelos entrevistados. *"Não estava preparado pra ter que trabalhar de casa todos os dias. Não tenho em casa um espaço que seja dedicado ao home office"* (**Samuel**, usufruída da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). *"Eu não tinha nem plano de internet em casa. Então a adaptação foi difícil não só por*

*não estar no escritório, mas também por detalhes como esse da internet"* (Lucas, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). A não regularidade do teletrabalho no período anterior à pandemia fez com que esses elementos fossem tidos como secundários, no entanto com a adoção do modo integral o provimento de matérias e recursos, tornou-se uma condição indispensável para o exercício do trabalho, corroborando com a pesquisa de Campos (2020).

O desânimo também foi um elemento presente nas falas dos entrevistados. Muitos deles informaram que há dias em que "a energia está mais baixa", seja por problemas na esfera pessoal e/ou profissional. *"Eu sou uma pessoa que ama estar com outras pessoas e isso é o que mais tem sido difícil pra mim nesse período. Não poder ver, tocar, conversar pessoalmente"* (Sara, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). Essa sensação desencadeada por situações de estresse, como a exigência de uma rápida adaptação a nova estrutura laboral combinada com o distanciamento prolongado, na visão dos participantes, traz como consequência, a ansiedade (Bloom, 2020)

Outros apontaram que sentiram a perda do vínculo com a organização, pois já não há um monitoramento. *"Às vezes é bem complicado você pensar que tem que trabalhar, mesmo sabendo que ninguém tá ali, te vendo, vendo o que você tá fazendo"* (Lia, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). *"Acho que até por não estar acostumado a fazer home office, eu achei bem difícil no começo trabalhar mesmo sem ter ninguém me vigiando"*(Davi, não usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia). Percebe-se que no período anterior a pandemia, a prática de microgerenciamento era algo mais presente e este controle era exercido não só pelas lideranças como também pelas pessoas ao redor, sendo visto como algo positivo e que contribuiu para a motivação dos trabalhadores (Barros e Silva, 2010). Em comparação ao contexto atual que exige uma autorresponsabilidade (Mello, 1999) tem sido visto como algo negativo.

Ao trabalhar desde casa, sem a supervisão ou a pressão social citada anteriormente, torna-se extremamente necessário a criação de uma rotina estruturada para que o trabalho possa ser executado. A rotina também se mostra importante

para que haja uma delimitação maior entre a vida pessoal e a vida profissional uma vez que, com o teletrabalho em período integral, o espaço físico "casa" deixa de ser um local apenas de vida pessoal e passa, então, a incorporar também a vida profissional, como afirmado por Bloom (2020).

Ainda que o teletrabalho nos moldes vividos durante a pandemia da covid-19 e, com a imposição de um distanciamento social prolongado, exige uma grande adaptação por parte dos trabalhadores; todos os entrevistados expressaram seu desejo de trabalhar remotamente algumas vezes na semana, por diferentes razões. O **Gabriel**, usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia, acredita que o modelo presencial pode gerenciar melhor a equipe: *"Como gestor era bem mais fácil ter a proximidade física pra poder sentir o desenvolvimento da minha equipe. Por mais que eu tente dar atenção, ainda não sinto que seja a mesma"* Enquanto **Ada**, não usufruía da modalidade teletrabalho no período anterior à pandemia, não estava preparada e não se sente confortável com a improvisação: *"Eu nunca tinha trabalhado de casa, porque na empresa que eu trabalho não tinha isso, então eu nunca pensei em ter um espaço pra isso. Eu tenho trabalhado da mesa de jantar"*. Tal qual Cramer e Zaveri (2020) mencionam em suas pesquisas, que a adoção de um modelo híbrido de trabalho em um contexto pós-pandêmico tende a ser uma das principais medidas a serem implementadas pelas empresas.

### **Forças propulsoras, Forças restritivas e Contribuições para a aceitação do teletrabalho entre os jovens trabalhadores**

Na análise das forças propulsoras do teletrabalho a pesquisa identificou os itens: Flexibilidade de local e horário, corroborando com Nilles (1998) e Mello (2011), que citam esses dois itens entre as vantagens da modalidade do *Telework*. Entretanto, no contexto pandêmico, surgiram outros elementos, a saber: melhor conciliação entre vida pessoal e familiar, ambiente de trabalho mais produtivo, o uso de recursos tecnológicos. Ou seja, os participantes, que pertencem a camada privilegiada da sociedade, pois tiveram a possibilidade de migrar para o modelo de teletrabalho (Bezerra et al., 2020) viram a sua qualidade de vida melhorada (Barros & Silva, 2010).

Ao comparar os pontos levantados na pesquisa com os resultados de Mello (2011) e Abreu (2016), percebem-se muitas semelhanças com esse novo cenário de trabalho. Contudo, com a pandemia o “empregar pessoas com deficiência em seu próprio domicílio” não veio à tona, e isso pode ser explicado diante da crise financeira que impactou as empresas com o distanciamento social e a contenção da comunidade, segundo Bergman et al., (2020).

Em forças restritivas do uso do teletrabalho foram identificados a pesquisa evidenciou que a forma abrupta em que foi implementada a modalidade de trabalho Telework, ocasionou um desequilíbrio no vínculo organizacional, principalmente nos relacionamentos interpessoais e normas quanto a execução do trabalho. O que causou problemas no bem-estar do trabalhador. Tal qual observou as pesquisa de Oliveira Júnior (2013).

Quanto as contribuições reconhecidas do uso do teletrabalho, é unânime a questão do deslocamento nas grandes cidades, como sendo um grande catalizador para adoção do teletrabalho, assim conforme previu Nilles (1997). Isso porque o tempo economizado, pode ser invertido no próprio trabalho, resultando em maior produtividade. Os outros itens que apareceram na pesquisa de Mello (2011) e Abreu (2016) como a inclusão de deficientes físicos no trabalho e salário não foram mencionados, uma vez que o *Coronavirus Disease* trouxe consequências econômicas negativas.

Contrastando os achados sob a óptica do trabalhador com a teoria sobre o teletrabalho, os mesmos desafios e benefícios mencionados no referencial teórico foram citados – em maior ou menor grau –, pelos participantes desse estudo. Entre os benefícios apontados na literatura e encontrado nas falas dos respondentes estão: menos distrações na execução do trabalho, ausência dos congestionamentos, mais tempo livre e a flexibilidade quanto ao local de trabalho e a jornada laboral. Quando comparada as barreiras retratadas pelos respondentes com as presentes na literatura destaca-se: sensação de trabalhar mais, adaptação imperiosa, ausência de infraestrutura, a intensidade do convívio familiar; dificuldade na resolução de problemas, baixa motivação, a indissociabilidade do espaço pessoal e profissional. Na Tabela 3 apresenta-se um resumo dos achados em comparação a pesquisa de Mello

(2011) e Abreu (2016).

## Conclusões

Com a pandemia da covid-19, muitas mudanças ocorreram no ambiente social, com a adoção do distanciamento social como medida para conter a propagação do vírus adotado pelas autoridades governamentais, que acarretou a adoção do teletrabalho por algumas empresas.

A primeira categoria trata dos recursos necessários para execução do trabalho, denominado forças propulsoras, que se divide em TIC e ausência de deslocamento. Quanto a ausência de deslocamento permitiu maior flexibilidade de agenda e local de trabalho, favorecendo o desenvolvimento dos participantes de uma nova rotina, com disposição para dedicarem aos estudos e a atividades pessoais.

Já a segunda categoria apresenta-se como um impedimento, aqui denominada de restritiva, que se subdivide no elemento mais evidenciado pelos respondentes, que foi a ausência de deslocamento, uso das TIC e infraestrutura. As forças restritivas são as mesmas que as propulsoras, com exceção da infraestrutura, que aqui se revela escassa ou limitada, como a ausência de suporte organizacional para pagar as contas de luz e de internet. No caso da TIC, o uso de recursos tecnológicos chega a ser uma barreira na solução de problemas; como se a distância geográfica diminuísse o senso de urgência, criando a sensação de que em determinadas situações laborais levam mais tempo para serem resolvidas. Já a ausência de deslocamento (casa-trabalho) fez com que as interações interpessoais com a família, fossem sobrecarregadas, o que gerou mais conflitos.

As principais contribuições pandemia de covid-19 trouxe foi as observações de uma maior produtividade por parte dos trabalhadores em regime de teletrabalho. Com a flexibilidade de horários e com um ambiente mais íntimo e privado, muitos profissionais conseguiram se concentrar melhor em suas tarefas e alcançar resultados mais eficientes. Além disso, o teletrabalho permitiu uma significativa economia de tempo com o deslocamento. Sem a necessidade de se deslocar até o local de trabalho, os trabalhadores puderam aproveitar esse tempo extra para investir em atividades pessoais e descanso.

A partir dos relatos das experiências dos jovens trabalhadores, as 3 categorias de Mello

(2011) podem ser evidenciadas, como demonstra a Figura 2.

Embora a situação de isolamento e as mudanças forçadas na rotina sejam difíceis, todos os participantes do estudo compreenderam o momento de saúde pública que viviam e afirmaram que estão obedecendo a todas as regras impostas. Como resultado, alguns dos entrevistados apresentam, de certa forma, efeitos do distanciamento social prolongado, como ansiedade, por exemplo. Por outro lado, para outros, a melhoria na qualidade de vida foi tão significativa que os efeitos são mais positivos do que negativos.

Observa-se também um conflito entre o desejo de flexibilidade e liberdade no trabalho e a falta de preparo para lidar com essa nova configuração. Um exemplo disso é a necessidade de microgerenciamento e hiperconectividade, juntamente com a satisfação de ter tempo adicional para dormir, praticar atividades físicas ou até mesmo cozinhar.

Quanto ao interesse dos participantes em adotar um modelo híbrido de trabalho, isso demonstra uma evolução dessa modalidade que, inicialmente, foi implementada como uma medida para enfrentar o coronavírus em meio a uma crise, garantindo a segurança dos funcionários e a continuidade das atividades econômicas. Caso seja

adotada no futuro, será necessário repensá-la estrategicamente e fazer ajustes nas políticas e práticas de Recursos Humanos para lidar com possíveis problemas de infraestrutura, emocionais e organizacionais.

Os resultados apresentados fornecem subsídios para entender as implicações do teletrabalho durante o período de distanciamento social, contribuindo para a discussão sobre seus benefícios e desafios na perspectiva dos teletrabalhadores. Essa discussão pode auxiliar o desenvolvimento de ações que visem aprimorar a experiência do teletrabalho para os indivíduos e melhorar as políticas de teletrabalho das organizações durante e após a pandemia. O aprendizado adquirido nesse período certamente terá um impacto nas futuras discussões sobre modelos de trabalho mais flexíveis e adaptáveis às necessidades dos profissionais.

Para estudos futuros, seria interessante incluir um número maior de teletrabalhadores e comparar os resultados após o período de distanciamento social, a fim de compreender como está sendo a transição para a "nova normalidade". Outras possibilidades incluem analisar a percepção do teletrabalho por profissionais de outras gerações, discutir as políticas de teletrabalho na perspectiva das organizações utilizando-se de uma abordagem mista.

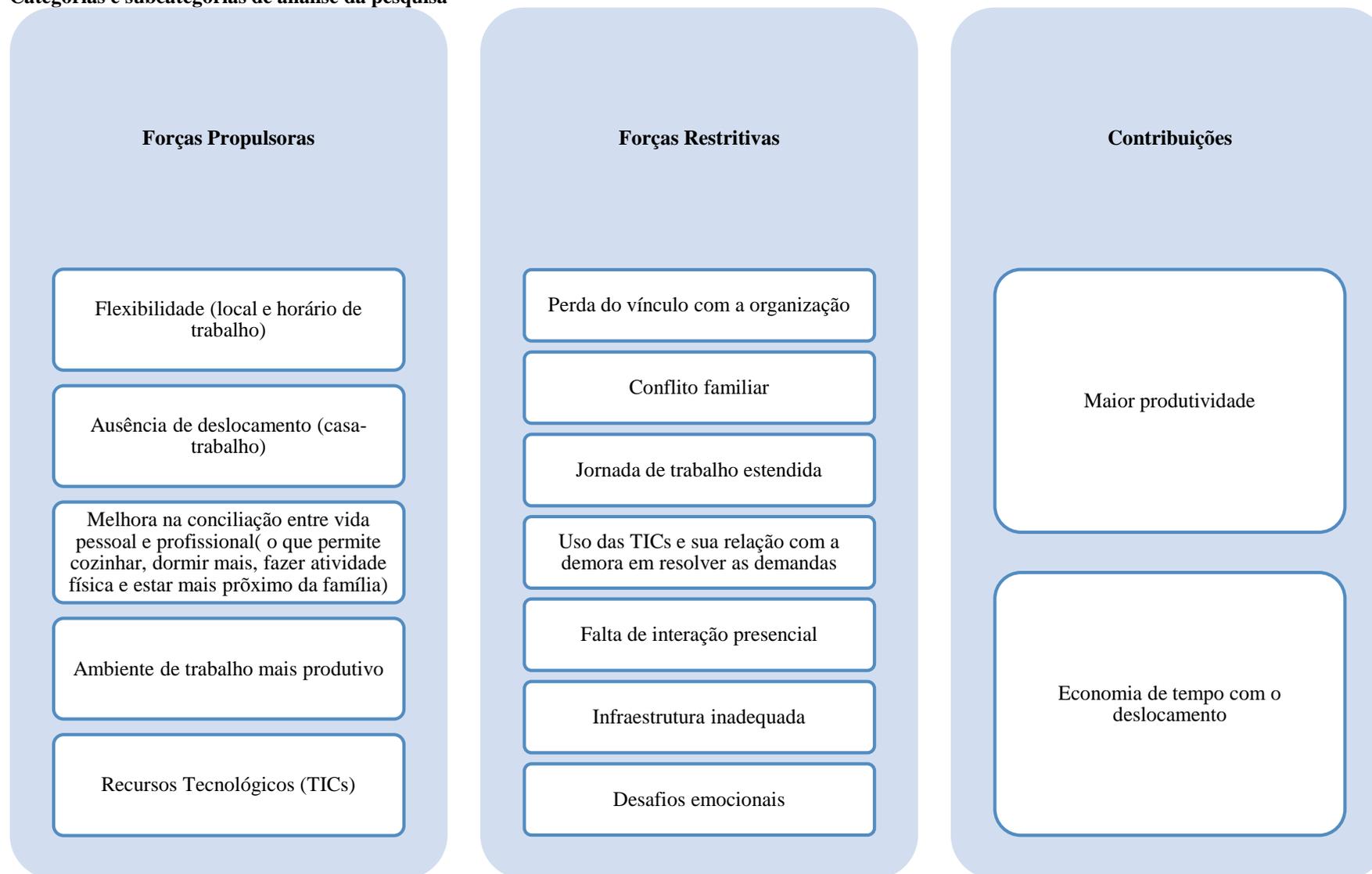
Tabela 3

**Resumo dos achados da pesquisa**

<b>Categorias</b>	<b>Resultados da Pesquisa de Mello (2011)</b>	<b>Resultados da Pesquisa de Abreu (2016)</b>	<b>Resultados da pesquisa</b>
Forças propulsoras	Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio	Melhor qualidade de vida	Melhoria na qualidade de vida
	Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores		Melhoria no ambiente de trabalho
	Dar maior flexibilidade de horário e localização	Maior flexibilidade de horário	Melhora na conciliação entre vida pessoal e profissional
Forças restritivas	Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa	A perda de produtividade por falta de autodisciplina e a gestão do tempo.	Ambiente de trabalho mais produtivo
	Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira		Perda do vínculo com a organização
	Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho		Conflito familiar
			Desafios emocionais
Contribuições reconhecidas	Facilita a inclusão de deficientes físicos no trabalho	Facilitar a inclusão de deficientes físicos no trabalho	Jornada de trabalho estendida
	Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho	Aumento da produtividade da empresa com a economia do tempo de deslocamento	Falta de interação presencial
	Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)		Infraestrutura inadequada
			Maior produtividade
			Economia de tempo com o deslocamento

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em Mello (2011) e Abreu (2016).

Figura 2  
Categorias e subcategorias de análise da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa (2023)

## Referências

- Aaker, D. A.; Kumar, V.; Day, G. S. (2007). *Pesquisa De Marketing*. 3. Reimp. São Paulo: Atlas.
- Abreu, E. V. X. D. (2016). *A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado) - Fundação Mineira de Educação e Cultura.
- Areosa, S. V. C.; Gaedke, M. A. (2020). A pandemia da covid-19, o isolamento social e as revistas científicas. *Journal of Infection Control*, 9(2), 134-135.
- Banjo, S. et al. (2020). Coronavírus leva à maior experiência de trabalho remoto do mundo. UOL, [Web page]. 2020. Recuperado de [https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/02/03/coronavirus-leva-a-maior-experiencia-de-trabalho-remoto-do-mundo.htm?aff\\_source=56d95533a8284936a374e3a6da3d7996](https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/02/03/coronavirus-leva-a-maior-experiencia-de-trabalho-remoto-do-mundo.htm?aff_source=56d95533a8284936a374e3a6da3d7996)
- Barros, A. M.; Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91.
- Bergman, D. et al. (2020). Physical distancing with social connectedness. *The Annals of Family Medicine*, 18(3), 272-277.
- Bezerra, A. C. V., Silva, C. E. M. D., Soares, F. R. G., & Silva, J. A. M. D. (2020). Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de covid-19. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25 (Supl. 1), 2411-2421.
- Bloom, N. (2020). *The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19* [Web page]. Recuperado de <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>
- Bloom, N.; Liang, J.; Roberts, J.; & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Homework? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, p. 165-218.
- Borges, G. S., Cervi, T. D., & Piaia, T. C. (2020). O informacionalismo como uma ameaça ao direito humano à saúde em tempos de pandemia: as aporias da Covid-19 e os desafios da comunicação humana. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 21(1), 139-166.
- Brasil. (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. *Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*, Brasília.
- Campos, S. (2020). *Jovens brasileiros se desiludem com home office após covid-19*. Valor Econômico. [Web page]. Recuperado de <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/05/08/jovens-brasileiros-se-desiludem-com-home-office-apos-covid-19.ghtml>
- Cee-Fiocruz. (2020). *Covid-19 e avanço tecnológico: nasce um outro mundo do trabalho, avaliam especialistas*. Centro de Estudos Estratégicos da Fiocruz. [Web page]. Recuperado de <https://cee.fiocruz.br/?q=covid-19-e-avanco-tecnologico-Nasce-um-outro-mundo-do-trabalho>
- Costa, I. S. A. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124.
- Constancio, T. I. (2020). Educação corporativa “adaptada”. [Web page]. Recuperado de <https://startupsaude.com/educacao-corporativa-adaptada/>
- Cramer, M.; Zaveri, M. (2020). *What if You Don't Want to Go Back to the Office?* NY TIMES, [Web page]. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2020/05/05/business/pandemic-work-from-home-coronavirus.html>
- de Mendonça, M. H. M., da Silva Junior, A. G., Cunha, C. L. F., & Latgé, P. K. (2020). A pandemia covid-19 no Brasil: ecos e reflexos nas comunidades periféricas. *APS em Revista*, 2(2),

162-168.

Eurofound & International Labour Office (2020). *Working from Home: Estimating the worldwide potential*. [Web page].

Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.

Giglio, C.; Galegale, N. V. (2016). *Vantagens do Teletrabalho para as empresas: produção científica nos principais congressos brasileiros*. In: XI Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza.

Goularte, J. F., Serafim, S. D., Colombo, R., Hogg, B., Caldieraro, M. A., & Rosa, A. R. (2021). covid-19 and mental health in Brazil: Psychiatric symptoms in the general population. *Journal of Psychiatric Research*, 132, 32-37.

Johns Hopkins University. (2020). *Covid-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE)*. Recuperado de <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

Oliveira Júnior, J. S. (2013). *Teletrabalho: vantagens e desvantagens para indivíduos, organizações e sociedade*. São Paulo.

Lyons, S.; Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, p. 139-157.

Malay, S. (2020). Covid-19, Pandemic, and Social Distancing. *The Journal of Foot & Ankle Surgery*, 59(3), 447-448, 2020.

Macedo, N. D. (1995). *Iniciação à pesquisa bibliográfica*. Edições Loyola.

Manzini, E. J. (2004). *Entrevista: definição e classificação*. Marília: Unesp.

Martins, A. M. G. (2020). O Impacto da covid-19 nos Direitos Humanos. A resposta da Convenção Europeia dos Direitos Humanos. *e-Publica*, 7(1), 153-169.

Mello, A. A. A. (1999). *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mello, A. A. A. (2011). *O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas*. (Tese de Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

Miles, M.B.; Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods*. Sage, Newbury Park, CA.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1(3), 2.

Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317.

Oliveira, M. A. M. (2019). *Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro*. (Dissertação de Mestrado) - Universidade de Brasília.

Oliveira, V. M.; Martins, M. F.; Vasconcelos, A. C. F. (2012). Entrevistas “Em Profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: Pistas teóricas e metodológicas. In: *Anais do 15º Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais –SIMPOI*, 15.

Wilder-Smith A; & Freedman D. O. (2020).

Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. *J. Travel Med. Mar*, 27(2), 1-4.

Perez-Nebra, A. R., Carlotto, M., & Sticca, M. (2020). *Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social*. Orientações para o home office durante a pandemia da covid-19. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 1, 1-5.

Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383(6), 510-512.

Rabelo, A. (2002). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *Revista de Administração FACES Journal*, 1(1).

Rosenfield, C. L.; Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233.

Santos, M. P. A. D., Nery, J. S., Goes, E. F., Silva, A. D., Santos, A. B. S. D., Batista, L. E., & ARAÚJO, E. (2020). População negra e covid-19: reflexões sobre racismo e saúde. *Estudos Avançados*, 34(99), 225-244.

Senhoras, E. M. (2020). Coronavírus e educação: análise dos impactos assimétricos. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(5), 128-136.

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44).

World Health Organization. (2015). *World health statistics 2015*. World Health Organization.

Zerbini, T., & Zerbini, T. (2020). Home office: o papel da ciência, orientações médicas e cuidados com o ambiente. In: *Orientações para o Home office durante a Pandemia da covid-19 – volume 1*. SBPOT: Artmed.