



Christian Kazuo Fuzyama

Crônicas de controle e resistência:

narrativas de controle e resistência de
trabalhadores no trabalho remoto e híbrido

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas, do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof.^a Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro
maio de 2024



Christian Kazuo Fuzyama

**Crônicas de controle e resistência:
Narrativas de trabalhadores sobre o
processo de trabalho remoto e híbrido**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Orientadora
PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa

PUC-Rio

Prof. Carlos Henrique Aguiar Serra

UFF

Prof. Wilson Aparecido Costa de Amorim

USP

Prof. Arnaldo Jose Franca Mazzei Nogueira

USP

Rio de Janeiro, 10 de maio de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora

Christian Kazuo Fuzyama

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); É Mestre em Administração de empresas pela PUC-Rio. Atuou como professor substituto nos cursos de Administração pela UFRRJ.

Ficha Catalográfica

Fuzyama, Christian Kazuo

Crônicas de controle e resistência: Narrativas de trabalhadores sobre o processo de trabalho remoto e híbrido / Christian Kazuo Fuzyama ; orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2024.

271 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Labour process theory. 3. Teletrabalho. 4. Narrativas. 5. Análise de narrativa temática. 6. Controle-resistência. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha mãe, Eloina Barbosa, por todo amor, afeto e carinho em toda minha existência.

Agradeço a meu esposo, Roger Poggian, pelo carinho, apoio, paciência e parceria em toda essa trajetória!

Agradeço à minha orientadora, Ana Heloísa da Costa Lemos, por ter me acolhido desde o mestrado e acreditado em meu potencial em todo esse tempo! Agradeço pela generosidade e paciência, e por ter proporcionado uma experiência de doutorado maravilhosa!

Agradeço à minha querida amiga, Maria Rita, por todo o apoio em toda a trajetória do doutorado!

Agradeço todas as professoras e professores pelas aulas incríveis, pela paciência e pelo espaço rico de experimentação e debate!

Agradeço aos professores e colegas de trabalho da UFRRJ, instituição onde fui aluno e que agora, tenho o privilégio de atuar como professor substituto.

Agradeço às trabalhadoras e trabalhadores que fizeram parte desta pesquisa, cedendo-me seu tempo e compartilhando as histórias memoráveis de suas vidas.

Agradeço à PUC pela incrível oportunidade concedida, divisora de águas na minha trajetória. Agradeço também a todas as funcionárias e funcionários, cuja dedicação permitiu conforto e leveza ao meu trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Fuzyama, Christian Kazuo; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **Crônicas de controle e resistência: Narrativas de trabalhadores sobre o processo de trabalho remoto e híbrido**. Rio de Janeiro, 2024. 271p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nos últimos anos observaram-se mudanças significativas no mundo do trabalho devido à reestruturação produtiva do sistema capitalista. O período da pandemia da COVID-19 atuou como um catalisador dessas mudanças, produzindo desdobramentos como a ampliação do teletrabalho e, posteriormente, a criação de formatos híbridos de trabalho. Essas transformações motivaram a realização dessa tese que, utilizando a perspectiva teórica da Teoria do Processo de Trabalho (LPT), objetivou compreender, a partir das narrativas emergentes das vivências de trabalhadores em regimes remoto e híbrido as dinâmicas de controle-resistência desse processo de trabalho. Com este intuito, sob o posicionamento ontológico do Realismo Crítico e por meio da abordagem metodológica da Análise de Narrativa Temática (ANT), foram entrevistados 15 trabalhadores que atuam em regime de teletrabalho na modalidade híbrida ou integralmente remota com vistas a entender suas vivências de trabalho. Assim, suas narrativas reconstituíram o movimento dinâmico e integrador da dicotomia capital-trabalho e do tensionamento entre controle-resistência, apontando para o aspecto recursivo, e por vezes contraditório, dessas categorias constituintes do devir organizacional. As histórias narradas também indicaram a experiência ambígua da sobreposição das dimensões individuais e laborais; a articulação de narrativas que tensionam os conflitos marcados pela subjetividade das estratégias de controle e da individualidade das formas de resistência; além da percepção da presença de um elemento geracional a influenciar as vivências. Finalmente, ainda que o teletrabalho possa se configurar como uma expressão da integração do lar como espaço de produção de mais-valia – ele também aparece como terreno contestado e palco da disputa entre a vida e o capital.

Palavras-chave

Labour Process Theory; Teletrabalho; Narrativas; Análise de Narrativa Temática; Controle-resistência

Abstract

Fuzyama, Christian Kazuo; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **Chronicles of control and resistance: workers' narratives on the remote and hybrid labour process.** Rio de Janeiro, 2024. 271p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In recent years, there have been significant changes in the world of work due to the productive restructuring of the capitalist system. The COVID-19 pandemic has acted as a catalyst for these changes, producing developments such as the expansion of teleworking and, later, the creation of hybrid work formats. These transformations motivated this thesis which, using the theoretical perspective of Labour Process Theory (LPT), aimed to understand how the work process and its dynamics of control and resistance are experienced and narrated by workers in the context of remote or hybrid work. To this end, under the ontological stance of Critical Realism and using the methodological approach of Thematic Narrative Analysis (ANT), 15 workers who work remotely in the hybrid or fully remote modality were interviewed in order to understand their work experiences. Their narratives reconstructed the dynamic and integrating movement of the capital-labour dichotomy and the tension between control-resistance, pointing to the recursive and sometimes contradictory aspect of these categories that make up the organisational becoming. The stories told also indicated the ambiguous experience of the overlapping of individual and labour dimensions; the articulation of narratives that tension conflicts marked by the subjectivity of control strategies and the individuality of forms of resistance; as well as the perception of the presence of a generational element influencing experiences. Finally, although teleworking can be configured as an expression of the integration of the home as a space for the production of surplus value - it also appears as contested terrain and the stage for the dispute between life and capital.

Keywords

Labour Process Theory; Telework; Narratives; Thematic Narrative Analysis; Control-resistance

Sumário

1. Considerações iniciais	14
1.1. Contextualização	14
1.2. Objetivo de pesquisa	19
1.3. Contribuições e Justificativas do estudo	21
1.4. Recortes e limitações do estudo	23
2. Referencial teórico	25
2.1. Capitalismo e pandemia	26
2.2. Teletrabalho	30
2.2.1. Definições e conceitos	31
2.2.2. O contexto brasileiro	37
2.3. O núcleo teórico: Labour Process Theory	43
2.4. Um núcleo instável de controle e resistência	49
3. Metodologia	63
3.1. Posicionamento onto-epistemológico	63
3.2. Percurso metodológico	66
3.3. Produção de narrativas	71
3.4. Tratamento e análise dos dados	73
3.5. O campo	75
4. Apresentação e discussão dos resultados	80
4.1. Desdobramentos pandêmicos na vivência do trabalho	81
4.1.1. O trabalho na pandemia e a reestruturação do formato de trabalho para o home-office	81
4.1.2. Contribuição material corporativa para a estruturação do escritório doméstico	89
4.1.3. Os trabalhadores da “geração pandemia”	96
4.2. Crônicas da vida remota e híbrida: “É bom, mas é ruim”	105
4.2.1. “Home, sweet office”	105
4.2.2. Trabalho sem fronteiras: o trabalho, de qualquer lugar, a todo tempo	125
4.2.3. Terreno contestado: demarcando fronteiras entre trabalho e vida pessoal	146
4.3. Crônicas de controle e resistência: O panóptico, o exílio e o regime semiaberto	155
4.3.1. O Panóptico: lendas urbanas de controle & resistência	155
4.3.2. O exílio: a dupla incógnita do isolamento	170
4.3.3. O regime semiaberto: o presencial punitivo	194
5 Discussão dos resultados	216
5.1. Revisitando o núcleo teórico a partir das narrativas	216
5.2. Crise de (regulação de) identidade?	225
5.3. O <i>home-office</i> : terreno contestado	232
6 Considerações finais	239
7 Referências bibliográficas	254

ANEXO I
ANEXO II

269
271

Índice de tabelas

Quadro 1: Síntese do modelo conceitual	25
Quadro 2: Perfil de participantes da entrevista	78
Quadro 3: Resumo das empresas	79
Quadro 4: Narrativa (E01N21)	82
Quadro 5: Narrativa (E01N01)	83
Quadro 6: Narrativa (E08N03.2)	84
Quadro 7: Narrativa (E08N04)	86
Quadro 8: Narrativa (E07N20)	89
Quadro 9: Narrativa (E10N21)	89
Quadro 10: Narrativa (E12N03)	90
Quadro 11: Narrativa (E00N12)	91
Quadro 12: Narrativa (E03N16)	93
Quadro 13: Narrativa (E05N05)	94
Quadro 14: Narrativa (E01N18)	97
Quadro 15: Narrativa (E04N16)	98
Quadro 16: Narrativa (E11N31.1)	99
Quadro 17: Narrativa (E11N31.2)	100
Quadro 18: Narrativa (E01N07)	102
Quadro 19: Narrativa (E11N05)	105
Quadro 20: Narrativa (E03N04)	107
Quadro 21: Narrativa (E12N01)	108
Quadro 22: Narrativa (E11N05.1)	109
Quadro 23: Narrativas (E01N31; E12N07.3)	110
Quadro 24: Narrativas (E01N30; E04N07)	111
Quadro 25: Narrativas (E08N06)	114
Quadro 26: Narrativa (E08N11)	115
Quadro 27: Narrativa (E03N07)	116
Quadro 28: Narrativa (E12N012)	118
Quadro 29: Narrativa (E11N05.2)	119
Quadro 30: Narrativa (E10N09)	120
Quadro 31: Narrativa (E10N03)	122
Quadro 32: Narrativa (E10N03.2)	123
Quadro 33: Narrativas (E01N04; E04N02)	126
Quadro 34: Narrativa (E05N20)	128

Quadro 35: Narrativa (E05N20.1)	129
Quadro 36: Narrativa (E00N15)	130
Quadro 37: Narrativa (E09N06)	131
Quadro 38: Narrativa (E01N03)	132
Quadro 39: Narrativa (E01N26)	134
Quadro 40: Narrativa (E02N11)	136
Quadro 41: Narrativa (E01N27)	138
Quadro 42: Narrativa (E02N46)	139
Quadro 43: Narrativa (E14N20)	141
Quadro 44: Narrativa (E11N05.1)	142
Quadro 45: Narrativa (E11N10)	143
Quadro 46: Narrativa (E04N15)	146
Quadro 47: Narrativa (E08N13)	148
Quadro 48: Narrativa (E01N06)	149
Quadro 49: Narrativa (E02N14)	150
Quadro 50: Narrativa (E05N17)	151
Quadro 51: Narrativa (E05N17.1)	152
Quadro 52: Narrativa (E00N01)	156
Quadro 53: Narrativa (E01N16)	157
Quadro 54: Narrativa (E00N01.2)	159
Quadro 55: Narrativa (E03N13)	160
Quadro 56: Narrativa (E03N13.1)	161
Quadro 57: Narrativa (E10N07)	163
Quadro 58: Narrativa (E00N01.3)	164
Quadro 59: Narrativa (E01N22)	166
Quadro 60: Narrativa (E03N12)	167
Quadro 61: Narrativa (E01N12)	169
Quadro 62: Narrativa (E02N05)	171
Quadro 63: Narrativa (E09N16)	172
Quadro 64: Narrativa (E11N24)	173
Quadro 65: Narrativa (E05N04)	174
Quadro 66: Narrativa (E04N20)	176
Quadro 67: Narrativa (E01N15.1)	177
Quadro 68: Narrativa (E03N09)	179
Quadro 69: Narrativa (E12N09)	180

Quadro 70: Narrativa (E04N12)	183
Quadro 71: Narrativa (E01N13)	184
Quadro 72: Narrativa (E03N11)	185
Quadro 73: Narrativa (E11N14)	187
Quadro 74: Narrativa (E02N16)	189
Quadro 75: Narrativa (E02N17)	190
Quadro 76: Narrativa (E00N28)	192
Quadro 77: Narrativa (E01N22)	195
Quadro 78: Narrativa (E02N20)	195
Quadro 79: Narrativa (E02N20.2)	198
Quadro 80: Narrativa (E03N14)	200
Quadro 81: Narrativa (E02N23)	201
Quadro 82: Narrativas (E01N22; E03N10)	202
Quadro 83: Narrativa (E01N10)	204
Quadro 84: Narrativa (E02N22)	205
Quadro 85: Narrativa (E02N25)	207
Quadro 86: Narrativa (E04N11)	208
Quadro 87: Narrativa (E02N26)	209
Quadro 88: Narrativa (E02N26)	210
Quadro 89: Narrativa (E14N18)	212

Índice de figuras

Figura 1: Modelo Conceitual de modos de controle e oposição	58
---	----

*“It is not that there are the starry heavens above
and the moral law within, as Kant would have it;
rather, the true basis of your virtuous existence is
the fact that the starry heavens are within you,
and you are within them.”*

— Roy Bhaskar,

1

Considerações iniciais

1.1.

Contextualização

As transformações do sistema capitalista e sua reestruturação produtiva ocorridas nas últimas décadas produziram mudanças significativas no mundo do trabalho, caracterizadas sobretudo pelo avanço dos mercados globalizados, pela flexibilização das relações trabalhistas, por novas formas de gerenciamento dos trabalhadores, bem como pela alteração das dinâmicas laborais nas organizações (Antunes, 2018). Nesse contexto, assistiu-se ao surgimento de novas modalidades de trabalho e à crescente influência tecnológica como fator organizador e controlador do processo de trabalho, o que também produziu desdobramentos nas formas de promover a adesão do trabalhador aos novos regimes e ritmos de trabalho (Robinson, 2020).□

Dentre estes regimes de trabalho, observou-se o crescimento de propostas e debates acerca do teletrabalho, trabalho remoto ou *telecommuting*, que, por meio dos avanços tecnológicos, veio progressivamente ganhando espaço como uma modalidade promissora. Sua idealização, que remonta à década de 1970 (Sakuda & Vasconcelos, 2005),□está ancorada em argumentos que destacam a redução do tempo de deslocamento para o local de trabalho, o aumento do bem-estar e na qualidade de vida, a valorização da autonomia e flexibilidade de horários de trabalho dos funcionários (Bailey & Kurland, 2002) bem como a maximização de sua produtividade e a redução de custos fixos e variáveis das organizações (Baruch, 2000).

Apesar da potencialidade em um contexto marcado pela globalização, sofisticação tecnológica e pelas demandas de flexibilidade e dinamismo do mercado, a experiência de teletrabalho foi, nas últimas décadas, limitada a uma parcela pequena de trabalhadores qualificados, inseridos em determinadas categorias profissionais e setores específicos (Barros & Silva, 2010; Costa, 2007).

Sua implementação vinha sendo abordada na literatura que, dentre outros aspectos, destacava as dificuldades operacionais, gerenciais e tecnológicas associadas a essa modalidade de trabalho (Sakuda & Vasconcelos, 2005), bem como discutia os limites ao controle e à motivação dos trabalhadores à distância, além de riscos ocupacionais inerentes a essa dinâmica (Rocha & Amador, 2018). Todavia, após décadas de um avanço lento, o formato de teletrabalho alcançou real expressividade com a eclosão da pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2), em março de 2020. Esse fenômeno produziu mudanças significativas nas dinâmicas sociais, e no contexto laboral e que fez com que um número significativo de trabalhadores fosse submetido emergencialmente a essa experiência (Góes et al., 2021b).

Gradualmente, na medida em que os países lidavam com as implicações e o crescente número de mortes causado pelo rápido contágio, tornou-se crucial a adesão de novas estratégias e maneiras para lidar com o trabalho, que transformou a modalidade de teletrabalho “*home-office*” em um dos principais mecanismos de contenção da transmissão vírus e da manutenção da produtividade das empresas (Abulibdeh, 2020; Bartsch et al., 2020; Lizote et al., 2021). Tempestivamente, o atual momento tecnológico e o formato remoto do *home-office* permitiram a preservação da produtividade de determinados setores, agindo como um catalisador das mudanças que já estavam em curso no âmbito do trabalho, cujas implicações tornam-se importantes na medida em que a tecnologia, em conjunto a essas modalidades, pareceu também viabilizar e potencializar aspectos problemáticos e novas realidades (Donnelly & Johns, 2021).

Assim, a partir do fenômeno pandêmico, o processo de trabalho foi reconfigurado e adaptado ao contexto doméstico e concessões administrativas e legais foram implementadas para assegurar a viabilidade das operações das organizações de forma remota (Abulibdeh, 2020; Galanti et al., 2021; Jappe et al., 2020). Multiplicaram-se políticas e estratégias relacionadas ao bem estar dos trabalhadores em trabalho remoto (Filho & Lucca, 2022), bem como foram descritos casos de sucesso demonstrando níveis elevados de desempenho, onde algumas organizações e setores alcançaram resultados substantivos, ainda que sob o contexto da pandemia (Kitagawa et al., 2021; Smite et al., 2022; Terry, 2022; Emanuel & Harrington, 2023). Nesse sentido, observou-se uma crescente preocupação com a manutenção do alinhamento aos objetivos organizacionais e da

produtividade dos trabalhadores, agora distantes do *locus* produtivo presencial (Dos Santos et al., 2022).□

Com isso, a modalidade do teletrabalho foi se estruturando a partir de diversos tensionamentos, conflitos internos e acomodações para a garantia da manutenção produtividade organizacional. O afastamento da força de trabalho do olhar direto da gestão ampliou a incógnita sobre a produtividade dos trabalhadores (*labour indeterminacy*), o que fez aumentar, por conseguinte, o ímpeto de controle das empresas na tentativa de assegurar os níveis de produtividade, comprometimento e desempenho dos trabalhadores (Bathini & Kandathil, 2020; Paul Thompson & Smith, 2009)□Esse processo de ajuste, nos primeiros momentos do período pandêmico, produziu a ampliação de controles eletrônicos e de vigilância nos equipamentos da empresa, a multiplicação de reuniões e outros encontros virtuais para assegurar a coesão das operações e a extensão das horas de trabalho (Bathini & Kandathil, 2020; Fana *et al.*, 2022).

Outra crítica endereçada ao teletrabalho refere-se ao seu potencial em ampliar a precarização do trabalho, pois esse formato possibilitaria a intensificação do trabalho e a não contabilização de horas extras (Antunes & Braga, 2009; Kelliher & Anderson, 2010)□além de deslocar os custos do empregador para o empregado, na forma do uso de espaço, eletricidade e *internet* pagos pelo trabalhador (Baruch, 2000)□Em virtude da pandemia, sucederam-se ainda uma série de alterações na legislação trabalhista brasileira que ampliaram a distinção da modalidade de teletrabalho, possibilitando sua aplicação como forma de flexibilização de direitos (Brasil, 2022a)□Nesse regime, diferentes mecanismos de controle parecem ter se articulado, pavimentando os caminhos para novos e sutis esquemas de poder. Não obstante, novas formas de resistência e oposição surgiram desta dinâmica, ainda que sob grande desvantagem.

Com o surgimento das vacinas e o arrefecimento da letalidade da COVID-19, o processo de flexibilização do *lockdown* entrou em curso, instituindo as formas híbridas de trabalho. Essa modalidade de teletrabalho, fundamental à manutenção do trabalho no período pandêmico e cujas configurações sinalizariam para sua escolha como modelo preferencial no futuro do trabalho, passa a ser contestada pelas organizações e a ser alvo de disputa entre empregadores e trabalhadores,

abrindo mais um capítulo dessas transformações (Turbiani, 2024; Thompson, 2024; Vieceli, 2024).

Para discutir essas transformações empregou-se, na presente tese, a lente teórica “*Labour Process Theory*” (LPT), perspectiva que oferece um arcabouço teórico-analítico para a discussão das novas configurações de controle sobre a força de trabalho e suas possibilidades de resistência em diferentes configurações laborais sob o capitalismo (Delbridge, 2006; Thompson & Smith, 2009). No âmbito dos estudos organizacionais, essa lente se apoia no debate das relações entre estrutura e agência, a subjetividade no processo de trabalho e o antagonismo estrutural da relação capital-trabalho. A LPT tem sido empregada por diferentes orientações teóricas, em contextos laborais diversificados e em uma ampla variedade de categorias de trabalhadores, sendo uma importante lente para analisar os desdobramentos da reestruturação produtiva do capitalismo, das novas dinâmicas laborais que o acompanham. Assim, por meio desse arcabouço, foi possível empregar um programa analítico que viabilizou um olhar crítico das experiências de *home-office*, assumindo a perspectiva dos trabalhadores no processo de trabalho como elemento privilegiado na análise (Thompson, 1990).

Além disso, a partir da LPT e sua orientação onto-epistemológica materialista - associada ao realismo crítico (Thompson & Vincent, 2010; Misoczky & Kruter Flores, 2018) – buscou-se o entendimento da recursividade das transformações estruturais do capitalismo, seus desdobramentos nas vivências laborais assentadas no antagonismo capital-trabalho e as reverberações desses conflitos nesse contexto de mudança. Considerando o posicionamento dentro do realismo crítico (RC), a LPT também possibilita a discussão das possibilidades de ajustes e as condições (micro)emancipações sob as configurações contemporâneas do capitalismo a partir das lutas dos trabalhadores, cujo desfecho permanece em construção (Thompson & Vincent, 2010). Reforça-se, assim, a importância e atualidade da LPT na análise dessas novas modalidades de trabalho, bem como sua potencialidade partindo da ontologia materialista do realismo crítico que estabelece um diálogo entre diferentes tradições teóricas, além de ser uma lente que viabiliza a introdução às leituras mais críticas em áreas como o *management* e em escolas de negócio.

Tendo em vista as especificidades do trabalho executado de forma remota – realizado individualmente pelos trabalhadores e em suas respectivas residências – tomou-se como enfoque a *narrativa* (ou histórias) (Riessman, 2008) das vivências laborais, buscando-se entender como esses indivíduos narram o atravessamento e experienciam essas novas configurações, dando forma ao processo de trabalho. Em outras palavras, recorreu-se às narrativas dos trabalhadores também como forma de atender a uma configuração específica do campo, a atomização dos trabalhadores, o que dificultaria a observação *in loco*. Além disso, ao narrar o processo de trabalho, o trabalhador (re)constitui essa dinâmica atravessada de diversos tensionamentos sendo, a partir da lente da LPT, o ponto analítico central desta tese.

Dessa forma, as *narrativas* possibilitam a discussão da dimensão subjetiva do trabalhador em confronto com seu contexto laboral, permitindo um olhar dialético das relações de força e dos conflitos capital-trabalho, entendendo o ato narrativo como uma prática (re)produtora de realidade social em um determinado contexto histórico (Ewick & Silbey, 2017; Riessman, 2008)□ Por essa razão, privilegiou-se nesta tese a *narrativa* dos trabalhadores, como forma de acessar e reconstituir as experiências laborais individualizadas; porém, comuns aos trabalhadores que as vivenciam, compondo o cenário das relações e dinâmicas de trabalho. A partir disso, tornou-se possível reproduzir esse aspecto dinâmico do tensionamento de controle-resistência por meio do ato narrativo.

A opção por enfatizar a recursividade dessas categorias passou pela ampliação da leitura dialética da dinâmica controle-resistência, evitando-se a análise exclusivamente endereçada à identificação de manifestações de formas e tipos dicotômicos dessas categorias (Bélanger & Thuderoz, 2010). Em outras palavras, enquadrar essas categorias separadamente desconsiderando seus aspectos contraditórios, poderia ocultar o dinamismo de seu tensionamento, sobretudo, para entender o processo de transformações de um regime de trabalho que ainda está em curso. O dinamismo e os tensionamentos internos de controle-resistências inseridos nesse contexto exigiria uma leitura crítica, possibilitada pela LPT, em conjunção a uma abordagem metodológica que considerasse os elementos (inter)subjetivos próprios do fenômeno aqui investigado.

Assim, ao considerar os desdobramentos dos impactos econômicos e produtivos da pandemia da COVID-19, pode-se considerar que o capitalismo

atravessou mais um momento histórico significativo e se segue reconfigurando estratégias para preservar as formas de produção e acumulação do capital (Jappe *et al.*, 2020). A opção pelo presente objeto de estudo partiu da observação das transformações que a modalidade remota atravessou nesse contexto: desde a consolidação do *home-office*, face à calamidade, como uma eficiente “política sanitária”, chegando a ser postulado como tendência de regime de trabalho no mundo pós-pandemia; o surgimento das modalidades híbridas e; em seu desdobramento recente, a revogação gradual do teletrabalho pelas empresas que passaram a ampliar ou a retornar definitivamente a modalidade presencial (Turbiani, 2024; Thompson, 2024; Vieceli, 2024).

As transformações dessa modalidade de trabalho, verificadas nas suas formas híbridas ou mesmo no movimento do retorno presencial, ensejaram um melhor entendimento de suas dinâmicas e uma avaliação mais cuidadosa de seus desdobramentos, uma vez que tal experiência de trabalho é marcada por uma série de ambiguidades. Coexistem nesses espaços tanto possibilidades de autonomia e flexibilidade quanto mecanismos de controle e vigilância que potencializam a exploração da experiência individualizante dos trabalhadores (Hodder, 2020; Jappe *et al.*, 2020). Não obstante, observou-se que a configuração híbrida, dada suas especificidades, possibilitou a articulação de formas de resistência e oposição da força de trabalho que passaram a reivindicar por condições mais convenientes de trabalho (Ackroyd & Thompson, 2003)

Considerando esses desdobramentos para o mundo do trabalho, a pergunta norteadora desta tese pode ser representada pela seguinte pergunta de pesquisa: **como as vivências relativas ao processo de trabalho no contexto do trabalho remoto e híbrido e suas dinâmicas de controle-resistência emergem das narrativas dos trabalhadores?**

1.2. Objetivo de pesquisa

Esta tese discutiu criticamente o trabalho remoto e seus desdobramentos nos formatos de *home-office* e modalidades híbridas, tendo como objetivo central: ***compreender, a partir das narrativas emergentes das vivências de trabalhadores***

em regimes remoto e híbrido as dinâmicas de controle-resistência desse processo de trabalho. Partiu-se da premissa de que o *home-office*, ainda que não praticado de forma integral (tal qual o modelo híbrido), considerado uma forma sofisticada, flexível e autônoma de trabalho não está necessariamente livre de controles, tampouco inviabilizaria, a partir de sua configuração atomizante, as formas de resistência, ainda que individuais. Dessa forma, esta pesquisa dedica-se ao exame do tensionamento entre controle-resistência manifestado a partir das narrativas dos trabalhadores entrevistados, ou seja, por meio das histórias da vivência laboral que (re)constituem o processo de trabalho remoto.

Essa escolha viabiliza a discussão de dois fatores centrais: (i) o aspecto recursivo e dinâmico das relações entre controle-resistência, possibilitando olhar esse processo de intersubjetiva na forma narrativa e; (ii) o potencial da narrativa em tecer um fio condutor e enriquecido da dicotomia agência-estrutura; dos antagonismos de capital-trabalho e da dinâmica de controle-resistência.

Esse objetivo macro, pode ser desdobrado em três objetivos intermediários:

- Discutir a atual configuração legal do trabalho remoto e sua influência no processo de trabalho;
- Abordar as categorias de controle e resistência de forma conjunta, explorando seu aspecto recursivo e mutuamente constituinte;
- Abordar a partir da Análise de Narrativa Temática (Riessman, 2008) □ aspectos da subjetividade do trabalhador, por meio de suas histórias, observando a articulação do conflito capital-trabalho no processo narrativo.

Dessa forma, defende-se a *tese* de que os formatos contemporâneos da organização do trabalho – que assumem as modalidades remota ou híbrida – *veem recursivamente provocando transformações e sendo transformados* por meio do exercício do controle sobre o trabalho e nas formas de resistência do trabalhador. Essas forças dicotômicas, representativas do conflito entre capital e trabalho, refletem a tensão dinâmica de controle-resistência, sendo mutuamente implicadas e mutáveis no fluxo contínuo do devir organizacional. Essa dinâmica é atravessada e (re)constituída pelo processo narrativo (inter)subjetivo dos sujeitos que a experienciam.

1.3. Contribuições e Justificativas do estudo

Primeiramente, esta pesquisa se mostra relevante por discutir o cenário de mudanças e desdobramentos legados da pandemia de COVID-19, bem como as experiências laborais de trabalhadores que vivenciaram essas transformações. Observou-se desde a crise sanitária, as transformações da modalidade de teletrabalho que foi bem-sucedida como alternativa ao trabalho presencial no período pandêmico, apresentando-se como modalidade promissora para futuro do trabalho, mas que agora vem sendo fragmentada (em formas híbridas) e em alguns casos revertida para o formato integralmente presencial no pós-pandemia (Abulibdeh, 2020; Donnelly & Johns, 2021; Emanuel & Harrington, 2023).

Essas transformações trazem um questionamento dos processos e disputas que essas metamorfoses produzem, tornando a discussão do fenômeno uma relevante reflexão sobre a atual configuração e o futuro do mundo do (tele)trabalho. Assim, considerando os desdobramentos do período pandêmico, torna-se imprescindível o exame dos regimes e modalidades de trabalho emergentes desse contexto, bem como sobre as formas de contratação e implicações gerenciais, com vistas a ampliar as discussões em nível de políticas públicas e legislação trabalhista (Rocha & Amador, 2018; Hodder, 2020)□

A lente teórica da *Labour Process Theory*, escolhida como abordagem central, pois permite o enfoque na relação de trabalho, bem como enquadra suas dinâmicas a macroestruturas e desdobramentos mais amplos do capitalismo (Paul Thompson & Smith, 2010)□O campo de estudos da LPT, que inicialmente discute o processo de trabalho de trabalhadores no ponto de produção (fábrica, escritórios, etc.), tem gradualmente expandido seu escopo de análise para processos de trabalho que se estendem para diferentes *loci* produtivos distantes da organização ou mesmo em espaços de “não trabalho” (Gandini, 2019; Hodder, 2020), examinando controles tecnológicos e regimes de trabalho como *call-centers* (Broek, 2004; Russell, 2008; Taylor & Bain, 2003)□bem como discutindo reconfigurações das estruturas de controle no teletrabalho (Bathini & Kandathil, 2020; Sewell & Taskin, 2015)□

Assim, dado o efeito catalisador da pandemia na ampliação do regime de trabalho remoto e a proliferação de formatos híbridos, ressalta-se a relevância da discussão desses desdobramentos, em especial, nos tensionamentos entre as estratégias de controle e as formas de resistências possíveis emergentes desse contexto em específico. No âmbito da LPT, contribui-se empiricamente a análise do processo de trabalho remoto e também com a continuidade do debate das formas como o capitalismo se capilariza nos processos de trabalho abrangendo diferentes *loci* produtivos (Gandini, 2019), além de aprofundar as discussões relacionadas às formas contemporâneas de oposição e confronto (Bélanger & Thuderoz, 2010; Knights & McCabe, 2000; McCabe et al., 202).

A pesquisa também contribui para a LPT a partir dessa configuração específica do campo, que analisou trabalhadores qualificados (*white collar*) ou trabalhadores do conhecimento (*knowledge worker*), ocupando cargos de analistas e de gerência em empresas de consultoria, comércio internacional e óleo e gás. Ainda que outros estudos tivessem abordado o teletrabalho, as categorias profissionais abordadas eram restritas à *telemarketing*, *call centers* ou trabalhos menos qualificados em termos de formação (Bain & Taylor, 2000; Sewell & Taskin, 2015; Bathini & Kandathil, 2020).

Ainda no âmbito da literatura de LPT, este estudo também deu continuidade à discussão acerca da “subjetividade perdida” (Doherty & Wilmmott, 2001), que aborda a importância de elementos da subjetividade do trabalhador e de seu papel na sustentação e reprodução do controle capitalista do processo de trabalho no atual contexto neoliberal de sociedade (Dardot & Laval, 2016). Além disso, a pesquisa endereça o debate acerca de uma leitura mais recursiva e menos dicotômica do tensionamento controle-resistência, atuando para compreender os aspectos dinâmicos da formação do conflito, para além de formas ou tipologias específicas dessas categorias (Ackroyd & Thompson, 2007; Bélanger & Thuderoz, 2010).

Nesse sentido, uma das contribuições do estudo foi o aprofundamento da discussão da subjetividade no processo de trabalho, a partir da Análise Temática de Narrativa (Riessman, 2008) dos trabalhadores como forma de acessar sua subjetividade por meio de suas histórias, observando a articulação do conflito capital-trabalho operando em seu processo narrativo. Finalmente, em termos metodológicos, este estudo contribui para a difusão das abordagens narrativas nos

estudos organizacionais, bem como nas relações de trabalho ao operacionalizar a ANT, proposta por Riessman (2008).□

Contribuiu-se também para o aprofundamento do debate da LPT sob o posicionamento do Realismo Crítico (RC), articulando conjuntamente o formato narrativo de análise, possibilitando um olhar distinto para o campo. A combinação do RC (Bhaskar, 1989/2011; Ackroyd & Fleetwood, 2004) com a ANT (Riessman, 2008), permite a discussão de aspectos (inter)subjetivos da experiência do processo de trabalho, contudo, firmando essa vivência subjetiva em estruturas sociais pré-existentes, considerando analiticamente aspectos subjetivos e estruturais do fenômeno observado.

Finalmente, o posicionamento crítico da pesquisa abordou o desvelamento das potencialidades *ainda* não realizadas do mundo social, ou seja, não apenas observando as coisas como *são*, mas também como *poderiam ser* (Vieira & Caldas, 2006). O caráter dinâmico desses tensionamentos e desses conflitos, ainda que assimétricos, sempre apontam possibilidades de mudança. Esta tese, além de apresentar um registro das transformações e desdobramentos do período pandêmico é também um ponto de tensionamento dos conflitos em curso. Esta pesquisa expõe as diversas contradições vividas no formato e busca atuar na formação da consciência crítica de trabalhadores dentro da modalidade, compondo o repertório de oposições e resistências para a reivindicação das potencialidades emancipatórias do *home-office*.

1.4. Recortes e limitações do estudo

Algumas observações acerca do recorte deste estudo merecem ser apontadas. As interseccionalidades de gênero, classe e raça são reconhecidas e apontadas neste estudo, porém, não foram aprofundadas teoricamente. O teletrabalho e sua vivência estão intrinsecamente atravessados pela vivência de uma determinada classe social, que possui acesso à formação superior (81% tem ensino superior completo ou pós-graduação); apresenta uma concentração do gênero feminino na composição de sua força de trabalho (cerca de 58,3%) cuja cor da pele é majoritariamente branca (60%) (Góes et al., 2021a).

Assim, ao discutir os relatos dessa força de trabalho deve-se ter em mente um determinado perfil, que não é representativo da maioria dos trabalhadores e, portanto, qualquer inferência a ser produzida neste estudo está circunscrita a este recorte e seu contexto socioeconômico específico. O teletrabalho está, em grande medida, assentado em uma rede de privilégios e em processos históricos de desigualdade, assimetrias e relações de força estruturais. Ainda que esses aspectos estruturais, marcadores sociais e interseccionalidades componham o contexto das narrativas, eles não serão endereçados especificamente. Contudo, reitera-se que mesmo que não sejam discutidos em profundidade, são indissociáveis do contexto de produção dessas histórias.

Ressalta-se que estes atravessamentos marcam as trajetórias dos sujeitos, bem como do contexto socioeconômico vivido, contudo, direcionou-se o foco analítico para as narrativas acerca do processo de trabalho que se configuram para assegurar a produção e o engajamento do indivíduo nesta dinâmica. As análises e reflexões, portanto, são referentes e limitadas às experiências laborais nas organizações.

Em síntese, esta pesquisa se pauta exclusivamente na análise da vivência laboral, manifestada no regime de *home-office* e suas variações híbridas, com base na lente teórica da LPT. A tese não discutiu em profundidade elementos estruturais históricos que atravessam as vivências. O produto desta tese é uma discussão dos aspectos intersubjetivos que compõem a dinâmica organizacional e seus possíveis desdobramentos frente ao quadro de transformações do mundo de trabalho.

2

Referencial teórico

Primeiramente, tendo como objetivo *compreender, a partir das narrativas emergentes das vivências de trabalhadores em regimes remoto e híbrido as dinâmica de controle-resistência desse processo de trabalho*, estruturou-se este referencial teórico em três eixos: (i) O contexto de transformações capitalistas durante o período pandêmico; (ii) O teletrabalho, seus conceitos principais, surgimento, transformações da modalidade e sua contextualização no Brasil, enfatizando os recentes desdobramentos na legislação brasileira, a partir do período da reforma trabalhista (Lei 13.467/2017) e (iii) Discussão sobre o teletrabalho à luz do debate teórico sobre controle e resistência da literatura da LPT e de seus desdobramentos conceituais. O Quadro 1 apresenta sinteticamente o modelo conceitual que a tese discute:

Quadro 1: Síntese do modelo conceitual

Níveis Teóricos	Discussões centrais			Tese
Campo de pesquisa	Narrativas <i>home-office</i> e híbrido			Essa dinâmica é atravessada e (re)constituída pelo processo narrativo (inter)subjetivo dos sujeitos que a experienciam
Abordagem Metodológica	Análise de Narrativa Temática + Análise temática (Riessman, 2008; Gabriel & Griffiths, 2004; Braun e Clarke (2022))			
Articulação Teórica	(Controle-resistências) & Narrativas (Bélanger & Thuderoz, 2010; McCabe, 2022)			Essas forças dicotômicas, representativas do conflito entre capital e trabalho, refletem a tensão dinâmica de controle-resistência, sendo mutuamente implicadas e mutáveis no fluxo contínuo do devir organizacional.
Categorias principais	Controle (Edwards, 1979; Kunda, 1995; Bélanger & Thuderoz, 2010)	Resistências (Ackroyd & Thompson, 2003; Bain & Taylor, 2003; McCabe, 2022)		
Lente teórica	Labour Process Theory (Braverman, 1974; Burawoy, 1979; Knights & Willmott, 1990; Thompson, 1990)			
Contexto e Estruturas	Transformações Capitalismo (Boltanski & Chiapello, 2009; Laval & Dardot, 2016)	Capitalismo pandêmico (Jappe et al. 2020)	Teletrabalho (Bailey & Kurland, 2002; Huws, 1991; Sakuda & Vasconscelos, 2005)	
Posicionamento Onto-	Realismo Crítico (Bhaskar, 1991; Fleetwood, 2005; Thompson & Vincent, 2010)			Os formatos contemporâneos da organização do trabalho – que assumem as modalidades remota ou híbrida – veem recursivamente provocando transformações e sendo transformados por meio do exercício do controle sobre o trabalho e nas formas de resistência do trabalhador.

2.1. Capitalismo e pandemia

“A história recente do capitalismo é uma história de crises [...] Temendo por sua sobrevivência, o capitalismo global colocou-se em quarentena.” (Jappe et al., 2020, p. 11) □

O quadro contextual do sistema capitalista pré-pandêmico poderia ser esboçado como o ápice de um longo processo de globalização e integração econômica de mercados e cadeias produtivas, cuja dinâmica produziu um movimento de transformações e reestruturações produtivas, tendo como orientação o atendimento da oferta e demanda dos mercados globais. Boltanski e Chiapello (1999/2009), □ denominaram esse *momentum* como um “terceiro espírito do capitalismo”, caracterizado por como uma fase globalizada e sem fronteiras, com redes produtivas descentralizadas e desburocratizadas, dinâmica e flexível. No prelúdio à pandemia, estes atributos pareciam ter atingido uma escala sem precedentes.

O período em questão é marcado por um aprofundamento do neoliberalismo (uma forma variante do sistema capitalista), entendido aqui como uma *racionalidade* organizadora da sociedade e de suas relações constituintes, transcendendo a esfera político-econômica, alcançando também a conduta dos indivíduos (Dardot & Laval, 2016) □ Em outras palavras, para além de uma ideologia, o neoliberalismo se configura como um “sistema normativo”, que orienta e produz determinadas relações sociais e viabiliza formas de existir e uma norma de vida orientada para a reprodução do capital (Dardot & Laval, 2016, p. 15) □ Além de uma racionalidade, o neoliberalismo pode ser compreendido também na dimensão econômica, onde se evidenciam o processo de globalização e financeirização e onde está enquadrado o regime de acumulação flexível; bem como uma dimensão política, onde se observa a fragilização das instituições democráticas

e no estado de direito, ampliando a desigualdade, concentração de renda, clivagens sociais e estruturas de dominação (Druck, 2021)□

Amparada pela racionalidade neoliberal, a globalização envolveu os mercados mundiais e se capilarizou até as mais diminutas extremidades produtivas, submetendo-as às suas oscilações e demandas. A financeirização e o capital fictício (ações, títulos, letras de crédito) ampliaram-se enquanto uma resposta às contradições de acúmulo produtivo, produção e consumo sob o capitalismo, culminando na crise financeira de 2008 (Jappe et al., 2020)□

As demandas por flexibilidade e agilidade para o atendimento do mercado internacional integrado, refletiram numa ruptura do modelo fordista (Druck et al., 2019)□e a adesão a instrumentos da acumulação flexível, como *lean production*, *total quality*, *just-in-time*, influenciando movimentos de flexibilização de modelos contratuais, o aumento da informalidade e a precarização do trabalho (Antunes, 2018)□Conforme aponta Druck (2021, p. 25)□“A precarização social do trabalho é um processo econômico, social e político que se tornou hegemônico e central na atual dinâmica do capitalismo flexível [...]”.

Observou-se também a sofisticação de diversas tecnologias produtivas, bem como a ampliação de uma divisão internacional do trabalho e crescimento da desigualdade, a partir dos deslocamentos das operações produtivas para países periféricos, com mercados de trabalho e direitos trabalhistas mais flexíveis e fragilizados (Robinson, 2020)□Nesse mesmo contexto, ampliou-se o contingente laboral de indústrias e setores do conhecimento, de trabalho qualificado. Seguindo os desdobramentos da crise de 2008, um movimento de reestruturação se inicia a partir do colapso, tendo como protagonistas grandes empresas e provedoras de mercadorias e serviços tecnológicos como Apple, Facebook e Google, apresentando crescimento considerável neste período (Robinson, 2020)□

Este período de neoliberalismo hegemônico e ampliado, contudo, seria atravessado por uma das crises mais significativas e destrutivas já registrada, com a eclosão da pandemia de COVID-19 em 2020. Jappe *et al.* (2020)□ressaltam que esta crise não seria algo exógeno ou deslocado ao capitalismo, tampouco deve ser visto como um fator biológico natural que se chocou com o curso da história. A crise do coronavírus e a pandemia seriam “um produto da vida social capitalista” (Jappe et al., 2020, p. 33)□fruto das transformações do sistema, cuja ampliação do

aparato extrativista agressivo da natureza e da exploração humana, resultou no ponto de ebulição da crise.

Para Robinson (2020), os desdobramentos do colapso de 2008, ainda não superados, foram agravados no período pandêmico, que agiu como um catalisador de uma série de mudanças estruturais, onde se destaca o papel central das tecnologias e serviços digitais nesse processo. Nesse sentido, as tecnologias digitais acirraram as cadeias produtivas, reorganizando as formas de organização e extração de mais-valia da força de trabalho (Mcgrath-Champ *et al.*, 2015). Observou-se a partir da sofisticação dessas tecnologias digitais, a proliferação de um mercado de trabalho digital (Gandini, 2021), onde prevalecem formas precárias de emprego trabalhos mediados por aplicativos e geridos por algoritmos (Robinson, 2020), a ampliação de sistemas de gestão informatizados e integrados globalmente, bem como a ampla utilização de mecanismos de controle eletrônico (Duggan et al., 2019; Wood et al., 2019).

Em sua análise dos desdobramentos pandêmicos, Robinson (2020, p. 5) aponta que a pandemia evidenciou a centralidade dos serviços digitais no mundo globalizado, delineando tendências de uma reestruturação produtiva de base digital sem precedentes, na medida em que se expandem serviços digitais automatizados que façam pouco (ou nenhum) uso da força de trabalho (autoatendimento, etc.); multiplicam-se arranjos de teletrabalho, ensino remoto, atendimento virtual e equivalentes; o uso de inteligência artificial se intensifica (veículos autônomos e drones), englobando progressivamente os setores econômicos em “novos reinos digitais”, mediados pelas grandes corporações tecnológicas. Estas organizações consolidadas nessa “economia digital” em ascensão, emergem como um poderoso bloco, que concentra e centraliza o capital em uma escala global, podendo influenciar significativamente países e mercados (Robinson, 2020).

O Brasil, neste contexto de transformações, é atravessado por uma série de reformas de orientação neoliberal, que vinham se formando desde a década de 1970 com os movimentos de terceirização, instaurando a precarização como regra, ou fator central da dinâmica produtiva (Druck, 2013). Seus desdobramentos são observados nas gestões de Fernando Henrique Cardoso (mandatos 1995 - 2003) com as privatizações e seus impactos no ensino superior, e mais recentemente, vistos nas reformas trabalhistas instituídas no governo de Michel Temer em 2017,

consolidando a pauta neoliberal com a ampliação da ofensiva ao direito do trabalho (Druck et al., 2019)□ Os anos seguintes, compreendidos entre 2019 e 2022 período da gestão de Jair Bolsonaro, foram caracterizados por uma gestão de extrema direita, marcados pelo agravamento sem precedentes desse movimento, promovendo uma desertificação de direitos, arrastando o país para um dos momentos mais sombrios de sua história (Antunes, 2021)□

Druck (2021), delinea o quadro anterior à pandemia como de aumento do desemprego, informalidade e precariedade, representados de forma contundente pela categoria de entregadores por aplicativo, um contingente de trabalhadores bastante afetado pelas reestruturações produtivas de base tecnológica e os fenômenos da *uberização*, que agora estende-se como lógica, afetando diversas categorias profissionais. O cenário de precarização já se configurava, há décadas, no mundo capitalista, sendo evidenciada pela regressão da questão social derivada da agenda de contrarreformas neoliberais. A conjuntura brasileira – combinando a crise pandêmica e com a racionalidade neoliberal – apresentou um agravamento do quadro desolador apontado, onde se destaca a queda maciça das vagas de trabalho, a redução de direitos trabalhistas, a ampla penalização da classe trabalhadora que, tendo que lidar com a letalidade do vírus, viam salários sendo congelados, demissões em massa e a intensificação de seu trabalho (Druck, 2021)□

Durante a pandemia foi possível observar uma clivagem contundente entre um conjunto de trabalhadores cujo processo de trabalho foi deslocado para suas residências, onde experienciaram novas formas de vigilância e controle das empresas; e outro contingente da força de trabalho, de maioria precarizada, expostos ao trabalho de alto risco em serviços essenciais (Druck, 2021; Robinson, 2020)□ Neste sentido, as contradições estruturais do capitalismo anteriores à crise, apenas se acentuaram neste período, ampliando os quadros de desemprego, informalidade, *uberização* e precarização, legando um contingente vulnerável da população à própria sorte, tendo que decidir entre a morte pelo desamparo ou a morte pela exposição à hecatombe pandêmica (Antunes, 2021; Digilabour, 2020)□ Esse cenário também apresenta um contexto difícil para as mobilizações coletivas, movimentos sociais e formas tradicionais de resistência, como os sindicatos, que foram duramente enfraquecidos neste período (Antunes, 2021)□

Na medida em que o sistema capitalista atravessa esta crise pandêmica e se transforma, observou-se a ampliação da concentração de renda, o aprofundamento das clivagens sociais e o agravamento de tensões internacionais, além de uma escalada autoritária militarista, bem como crescentes convulsões sociais (Robinson, 2020)□ Nesse sentido, aponta-se também para um “novo momento do neoliberalismo”, radicalizado e fundamentalista, no sentido de se impor enquanto solução final da manutenção do sistema capitalista, corroendo, a partir de sua lógica, os direitos, as possibilidades de existência e as bases da democracia (Druck, 2021, p. 13)□

O contexto delineado nesta seção visa destacar que o fenômeno do trabalho remoto e suas derivações não faz parte de um curso natural, tampouco um movimento orgânico evolutivo. Ao contrário, este regime de trabalho, como todos os outros, é produto de um processo histórico de transformações do capitalismo, voltadas para o ajuste e manutenção de suas formas de acúmulo. Em seguida, serão discutidas as especificidades e debates acerca do regime de teletrabalho.

2.2. Teletrabalho

“A imagem que evoca é poderosa. Aos arranha-céus de chapa de vidro e aço do centro da cidade contrapõe-se uma casa rural; à vida agitada e zumbidora de um escritório apinhado, contrapõe-se a tranquilidade doméstica; ao esmagamento corporal diário num comboio pendular da hora de ponta, contrapõe-se uma forma de comunicação desencarnada, abstrata, quase etérea, que deixa os sentidos intactos e sem agressões. Implicitamente, promete o melhor de dois mundos: a participação plena no tráfego internacional de ideias e de informação e a clausura no santuário protetor do lar. O trabalhador está seguro, enclausurado num ambiente familiar, semelhante a um útero, mas ligado umbilicalmente ao grande mundo exterior. As veias e artérias do corpo materno são redes de telecomunicações, pulsando dia e noite com o seu fluxo contínuo de informação. Parece que nos é oferecida uma solução para os antigos conflitos entre as necessidades de aventura e de segurança, de comunicação e de privacidade, de excitação da cidade e de serenidade do campo¹” (Huws, 1991, p. 20)□

¹ Livre tradução.

2.2.1. **Definições e conceitos**

Durante a década de 1970, diferentes movimentos passaram a conjecturar alternativas ao deslocamento em massa de trabalhadores, sinalizando em um primeiro momento, questões de mobilidade urbana, na medida em que os desdobramentos da crise do petróleo na mesma década realçavam o debate sobre o consumo de combustíveis e o crescimento do fluxo de veículos nas grandes cidades (Bailey & Kurland, 2002; Huws, 1991). □ Exponente dessa conjectura, Jack Nilles em seu livro *“The Telecommunications-Transportation Trade Off”* de 1976, discutia estratégias de minimizar problemas organizacionais como custos estruturais, e endereçava questões sociais relacionados a questões como equilíbrio trabalho-família, e aventava a possibilidade da realização do trabalho fora do espaço produtivo das empresas, cunhando o termo *“telecommuting”*, que posteriormente veio a derivar o *“tele-work”* (Sakuda & Vasconcelos, 2005) □

Inicialmente, esta proposição limitava-se ao contexto e às possibilidades tecnológicas da época, mas já esboçava a intenção de operacionalizar uma forma de trabalho realizado fora do escritório ou das premissas da empresa (*tele-work*), ou mesmo, trabalho realizado em casa (*home-working*) (Baruch, 2000) □ Cerca de 50 anos depois, o trabalho remoto é amplamente associado ao uso de tecnologias que medeiam sua operação, que possibilitam a flexibilidade da execução do trabalho (Baruch, 2000; Sakuda & Vasconcelos, 2005) □ Huws (1991), cujo trecho da obra *“Telework: Projections”* introduz este segmento, descreve uma cena idílica em que estão manifestas as principais potencialidades da modalidade. No contexto tecnológico que figurava na década de 1990 e início dos anos 2000, esboçavam-se as primeiras promessas do trabalho remoto, remetendo seus avanços à obras de ficção científica, permeadas por um certo otimismo nas possibilidades que a tecnologia traria para o mundo do trabalho.

Uma variedade de termos e definições pode ser encontrada sobre o assunto: *“home-working”*; *“tele-work”*; *“remote work”*; *“tele-commuting”*; *“home-office”*; *“home-located production”* (Felstead & Jewson, 2000) □ *“eletronic homework* (Huws, 1991)” □ Esta falta de homogeneidade atravessa as literaturas nacional e internacional, apresentando variações e ambiguidades (Baruch, 2000; Rocha &

Amador, 2018).□ Neste sentido, ainda é frequente o uso do termo “*telecommuting*” nos EUA, que ressalta a questão do deslocamento do trabalhador, e em contrapartida, na Europa o termo “*tele-work*” é predominante, que enfatiza a mediação tecnológica do trabalho (Rocha & Amador, 2018).□ Ainda segundo os autores, o termo “*home-office*”, representa um desdobramento específico de uma categoria maior de *telework* ou *telecommuting*, cuja característica principal é a realização do trabalho na residência do trabalhador.

Já Felstead e Jewson (2000),□ utilizam o termo “*home-located production*” pra designar de forma abrangente as atividades econômicas realizadas pelos indivíduos em suas residências. Os autores, também sugerem uma tipologia para classificar os diferentes tipos de trabalhadores e respectivas relações contratuais que engendram no trabalho em casa. De forma geral, “indivíduos que trabalham de casa” (*home-located producers*) dividem-se em: empregadores que trabalham de casa (indivíduos que realizam sua atividade produtiva em casa e que empregam outros trabalhadores em suas atividades) e; trabalhadores remotos (que não empregam outros trabalhadores e vendem sua força de trabalho). Esta categoria, divide-se em: trabalhadores autônomos (que prestam serviços/vendem mercadorias diretamente ao usuário final) e; trabalhadores assalariados (em relações de emprego formais) que trabalham remotamente. Este último conjunto, por sua vez, pode ainda ser distinguido a partir da especialização/qualificação do trabalho que executa, sendo estes: especializados (que envolvam alto nível de competência, tomada de decisão, resolução de problemas, ex.: consultores, gestores) ou não especializados (que envolvem trabalhos repetitivos, rotineiros, ex.: input de dados, transcrições, micro-tasking).

Por sua vez, Baruch (2000),□ aponta que o teletrabalho pode ser caracterizado a partir da conjunção de três elementos: (i) a localidade do espaço de trabalho é parcialmente ou totalmente independente da localidade da empresa ou cliente; (ii) utiliza-se preponderantemente meios tecnológicos para sua realização e; (iii) obedece uma forma organizacional e vínculos de comunicação com a organização, operacionalizados por diferentes formatos (ex.: em casa – *home-office*, escritórios-satélite, centros de teletrabalho, etc.). Para Rosenfield e Alves (2011),□ o trabalho remoto pode ser entendido em seis formatos: (i) trabalho em domicílio ou *home-office*; (ii) trabalho em escritórios-satélite; (iii) trabalho em telecentros; (iv) trabalho

móvel; (v) trabalho em empresas remotas ou *off-shore* e; (vi) trabalho informal ou trabalho remoto misto.

O Trabalho remoto, portanto, pode ser realizado fora das instalações da empresa, mas ainda em locais específicos para sua execução ou mesmo próximos de sua residência, como escritórios-satélite, telecentros, ou mesmo trabalho em empresas que oferecem serviços remotos ou *off-shore* (*call-centers* ou telesserviços), ocorrendo geralmente por subcontratação ou terceirização de empresas em países com menor proteção trabalhista (Rocha & Amador, 2018). As definições também ressaltam o caráter móvel/itinerante que o teletrabalho assume, assim como seu possível caráter flexível e informal, ampliando seu alcance e atravessando fronteiras geográficas, culturais e sociais (Mcgrath-Champ *et al.*, 2015).

Tendo em vista as diferentes variações de termos e definições, esta pesquisa utiliza os termos “teletrabalho” (*telework*), “trabalho remoto” (*remote work*) e sua modalidade derivada “*home-office*” como sinônimos, pois alude a uma forma de trabalho realizado à distância ou em casa, enquanto os termos “*telecommuting*” e “*home-working*” representam, respectivamente, um demasiado foco no deslocamento e; uma abrangência de qualquer trabalho realizado em casa. Finalmente, no âmbito desta pesquisa, o *home-office* (enquanto um sinônimo ou desdobramento dos termos teletrabalho e trabalho remoto) pode ser definido como uma modalidade de trabalho realizado fora das instalações físicas do empregador, especificamente na residência do trabalhador, mediado por meios tecnológicos.

O trabalho realizado em casa pode ser considerado um espaço atravessado por diversas relações sociais, interações, tensões e contradições, onde a dimensão laboral e doméstica se fusionam em um mesmo *locus* (Felstead & Jewson, 2000). Além disso, os autores ressaltam que cada ambiente doméstico e suas características podem produzir regimes de trabalho multifacetados e distintos, ainda que com pessoas de ocupações/funções semelhantes.

Para além da nomenclatura, as discussões do trabalho remoto têm crescido bastante nos últimos anos, abrangendo diversos temas e posicionamentos, abordando vantagens e desvantagens da modalidade entre organizações e trabalhadores. Daniels *et al.* (2001) e Baruch (2000) discutem os principais benefícios e aspectos positivos da modalidade remota, em diferentes dimensões: no

nível individual, tem-se uma ideia de aumento da autonomia e da qualidade de vida de trabalhadores que dispõem de maior tempo e flexibilidade de horários; maior contato com a família e possibilidade de ficar com os filhos. No nível organizacional, observam um aumento de produtividade organizacional decorrente da redução de deslocamento do trabalhador e de custos de infraestrutura da empresa e; no nível social, diminuição do impacto do deslocamento de trabalhadores no trânsito e na poluição (Daniels et al., 2001), bem como uma estrutura que pode favorecer o trabalho de pessoas portadoras de deficiência (Baruch, 2000).

Em contrapartida, várias pesquisas também discutem, de forma crítica, as características contraditórias do modelo de *home-office*. Rocha e Amador (2018) apontam riscos do teletrabalho no que se refere à intensificação da carga laboral, a dificuldade de separação do tempo de trabalho e não-trabalho, aumento do conflito trabalho-família, e a constante exposição da vida por meio de meios tecnológicos e as dificuldades de ascensão profissional. Baruch (2000), também aborda problemas relacionados à privacidade dos trabalhadores, apontando para a possibilidade da ampliação da vigilância das organizações por meio da gravação de ações e comunicações dos trabalhadores sem seu consentimento. Nesse sentido, Sewell (2015) aponta que a ampliação da tecnologia de comunicações como viabilizadoras do trabalho remoto pode dar uma sensação de autonomia aos trabalhadores, mas ao mesmo tempo, restringi-los na forma como se comportam, mesmo que em espaços em que o controle gerencial parece não alcançá-los.

A respeito do equilíbrio entre vida e trabalho (*work-life balance*), Golden e Simsek (2006) apontam que a literatura mais ampla de teletrabalho tem sido equivocada ao afirmar que o trabalho remoto aprimoraria o equilíbrio entre o trabalho e as demais áreas da vida. Os autores observam que trabalhadores sob o regime de trabalho remoto tendem a experienciar maior conflito familiar, na medida em que o trabalho assume centralidade na rotina indivíduo/família. Dessa forma, os discursos de equilíbrio vida e trabalho parecem ofuscar maiores implicações sobre o trabalho flexível, na medida em que resultam em intensificação laboral (Kelliher & Anderson, 2010; Aderaldo et al., 2017).

Uma das características que permeia a maior parte das discussões críticas é a intensificação laboral, que é viabilizada na estrutura do trabalho remoto, cuja característica tende a ofuscar as fronteiras entre as dimensões de trabalho e não-

trabalho (Robinson, 2020)□ Esta intensificação se somaria às inseguranças, exigências do mercado, o aumento de responsabilidades dentro de um contexto de isolamento profissional, produzindo um ambiente de adoecimento psíquico (Hafermalz, 2021)□

Por um lado, o trabalho remoto possibilita maior flexibilidade de horários, aumentaria a produtividade, lealdade e satisfação com o trabalho, bem como aumentaria a retenção e atração de novos trabalhadores (Bailey & Kurland, 2002)□ Por outro, trabalhadores estariam menos protegidos na medida em que forem contratados fora do regime trabalhista formal, e portanto, não disporiam de direitos trabalhistas como licença médica e licença-maternidade, férias, bem como o registro de acidentes de trabalho (Rocha & Amador, 2018)□

Além disso, a flexibilização de horários e locais pode ofuscar a intensificação do trabalho. Neste sentido, Kelliher e Anderson (2010)□apontam que apesar da flexibilidade de horários, observa-se a intensificação do trabalho na medida em que os trabalhadores tentam demonstrar sua gratidão através da intensificação de seus esforços. Dessa forma, o regime de trabalho remoto pode impor ou viabilizar a intensificação do trabalho quando os trabalhadores passam a se sentir na obrigação de retribuir sua condição com esforço adicional. A intensificação do trabalho pode ser imposta quando a necessidade de disponibilidade se torna frequente (Kelliher & Anderson, 2010)□Os autores assim observam um paradoxo entre altos níveis de satisfação e comprometimento com o trabalho e a intensificação do trabalho em regime remoto.

Essa dinâmica também foi observada no estudo de Sewell e Taskin (2015), que analisaram a implementação do regime de *home-office* em uma farmacêutica problematizando os aspectos da configuração e operacionalização do teletrabalho. Os autores observaram uma tensão inerente ao *home-office* refletida na forma como os trabalhadores lidavam com as tecnologias de comunicação, que, por um lado, conferiam a eles uma sensação maior de autonomia e flexibilidade, porém, produzindo novas restrições de conduta ainda que distantes da empresa. Além disso, constataram um reordenamento dos controles aplicados aos trabalhadores por meio de exigências como visibilidade, presença, confiança e disponibilidade, limitando o potencial emancipatório do *home-office*, bem como contrapondo as leituras mais otimistas da literatura (Sewell & Taskin, 2015)□

A instauração do regime pandêmico e seus desdobramentos agiram como amplificadores das mudanças que já vinham ocorrendo no âmbito do trabalho, quando o teletrabalho (ou trabalho remoto) se tornou expressão central deste movimento, apresentando expressivo potencial de se consolidar no futuro (Abulibdeh, 2020).□ Durante este período, as preocupações com a manutenção da produtividade e com a motivação do trabalhador ao processo de trabalho se mostraram como temas frequentes na literatura de teletrabalho (Kazekami, 2020; Kitagawa et al., 2021; Smite et al., 2022; Terry, 2022).□ Estas discussões se intensificaram conforme as dimensões privadas e laborais se sobrepunham, ampliando conflitos e desequilíbrios entre vida e trabalho e, conforme o trabalhador se engaja no processo de trabalho, menor seria sua percepção deste embricamento (Palumbo, 2020).□

Outras questões acerca do conflito trabalho-família também emergiram deste período, sobretudo questões relacionadas a gênero e a perpetuação de padrões sexistas de divisão sexual do trabalho (Lemos et al., 2020; Milliken et al., 2020; Yildirim et al., 2021).□ Além disso, observou-se o crescimento do adoecimento psicológico desses trabalhadores que experienciaram o aumento do estresse, exaustão emocional e *burnout* (Galanti et al., 2021; Madero Gómez et al., 2020).□

Em suma, a modalidade de trabalho remoto “*home-office*” está inserida em um contexto de transformações estruturais. Seus primeiros esboços na década de 1970 como resposta à crise do petróleo foi acompanhada por sua ampliação e crescimento em consonância com as sofisticações tecnológicas, bem como em um contexto de crescente informalidade e relações precarizadas de trabalho. Ainda que observemos o desenrolar dos desdobramentos desse momento sombrio, também se faz necessário discutir que aspectos da projeção mais otimista de Huws (1991) também foi legada deste contexto.

A partir da discussão desenvolvida e tendo em vista a uniformização do uso dos termos, desse segmento em diante utilizou-se o termo *home-office* como sinônimo de teletrabalho ou trabalho remoto. O mesmo termo também será empregado quando se referir ao período ou escala de trabalho realizado em casa no regime híbrido. Por sua vez, o termo “trabalho híbrido” será empregado em referência a conjugação de uma escala presencial e outra em *home-office*,

abrangendo a combinação desses modos. Veremos em seguida os desdobramentos dessas transformações no contexto laboral brasileiro.

2.2.2.

O contexto brasileiro

A Carta de Conjuntura do IPEA do 3º trimestre de 2022 (GOÊS et al., 2022),[□] levanta as características socioeconômicas da modalidade de *home-office* no Brasil, em um contexto que sucede o período pandêmico, esboçando dados preocupantes. As mulheres compõem a maior parte da força de trabalho neste formato (58,3%), contudo, sendo responsável por 45% dos rendimentos desta modalidade; cerca de 60% da força de trabalho é de cor branca e representam 70% dos rendimentos; o formato é constituído por 81% de indivíduos com ensino superior completo ou pós-graduação; e indivíduos com idades entre 20 e 49 anos representam 70% da força de trabalho empregada nesta modalidade.

Um breve olhar a estes indicadores enquadra o *home-office* como uma modalidade circunscrita a uma classe econômica, atravessada por demarcadores raciais (de maioria branca) e de gênero, caracterizado por sua vez pela desigualdade salarial e laboral. Essas questões se acentuaram na pandemia, escancarando diferentes estruturas de poder presentes nesta realidade (Jappe et al., 2020).[□] Contudo, o *home-office* também não é um fenômeno novo no contexto brasileiro, sendo abordado por diversos autores no contexto nacional, debatendo as características e desafios da implementação da modalidade (Sakuda & Vasconcelos, 2005),[□] discussões sobre saúde e ergonomia (Filho & Lucca, 2022);[□] aspectos positivos e negativos (Chiaretto et al., 2018; Hau & Todescat, 2018),[□] bem como problematizando aspectos mais críticos, como a potencialidade de precarização do trabalho (Aderaldo et al., 2017; Costa, 2007; Mello et al., 2014).[□]

Situando as transformações da modalidade no contexto legal brasileiro, a primeira ocorrência do trabalho remoto na legislação ocorreu em 2011 (Lei 12.551/2011), que alterava a redação do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 2011),[□] inserindo a modalidade e estabelecendo que o trabalho realizado remotamente não seria distinto do realizado presencialmente na empresa, em termos legais. Nesse sentido, estariam equiparados entre trabalho

remoto e presencial “*Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão*”, buscando garantir que os dois sejam equivalentes no que se refere aos direitos (Rocha & Amador, 2018) □ Em outras palavras, o trabalho presencial e à distância equivaler-se-iam legalmente em uma única modalidade contratual, sendo distintos apenas na localidade em que seriam realizados.

A partir de 2017, com a implementação da reforma trabalhista por meio da Lei 13.467/17 (Brasil, 2017a) □ estabeleceu-se um capítulo específico para regulamentar o tema, onde o trabalho remoto foi redefinido de forma mais específica como: “*(...) 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 (...)*” (Brasil, 2017b) □ ganhando novos contornos e características específicas. Nesta revisão, a modalidade de trabalho remoto estaria legalmente diferenciada da presencial, instituindo-a como uma forma de flexibilizar a modalidade contratual presencial. Estabeleceram-se limites de sua aplicação e adesão, bem como apontaram como característica central a operação por meios tecnológicos.

O trabalho remoto passa então a exigir indicação específica da modalidade de trabalho remoto na carteira de trabalho, sendo ajustado em comum acordo entre empregador e empregado. O fornecimento dos equipamentos para o trabalho e meios de produção também fica a cargo de comum acordo, sendo a única disposição que “*se provido pelo empregador, esses equipamentos cedidos não podem ser considerados como remuneração do empregado*” (Brasil, 2021, p. 20) □ Ainda segundo a Lei 13.467/17, o trabalhador não fica sujeito ao limite de jornada tradicional, ou mesmo a controle de horários. Além disso, o direito do pagamento de horas extras e adicional noturno se torna facultativo, a menos que haja controle patronal da jornada. Em resumo, a legislação passa agora a distinguir as modalidades presencial e remota de trabalho, tornando facultativa o controle da jornada de trabalho.

Em março de 2020, com a pandemia de COVID-19 englobando a maior parte dos países e alcançando o status de pandemia, uma série de medidas legais de caráter emergencial foram instituídas para fazer frente ao rápido alastramento do vírus, o que exigiu práticas de distanciamento e isolamento social. A partir da Medida Provisória Nº 927, de 22 de Março de 2020 foi permitida a aplicação de

forma ampla o regime de *home-office*, bem como a antecipação de férias e coletivas; uso ampliado de banco de horas; a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; o direcionamento do trabalhador para qualificação (que permitia a suspensão do contrato de trabalho em até 4 meses para promover qualificação ao empregado) e a suspensão da exigibilidade do recolhimento do FGTS pelos empregadores (de março, abril e maio daquele ano) (Brasil, 2020),□ vindo a ser revogada pelo Congresso Nacional, em 30 de julho de 2020.

Em 2021, outro movimento de flexibilização de direitos foi observado na tentativa da promulgação das Medidas Provisórias Nº 1.045 E 1.046, ambas de 27 de Abril de 2021, no que ficou conhecido como “minirreforma trabalhista”, aprovada na Câmara dos Deputados, porém, derrubadas no Congresso Nacional. As medidas, tinham como objetivo a promoção de alternativas trabalhistas para a “manutenção de emprego e renda”, que juntamente à modalidade do *home-office*, permitia a criação modalidades de trabalho desprotegidas, sem direito a férias, 13º salário e FGTS; sem carteira assinada e sem direitos trabalhistas e previdenciários (onde o trabalhador receberia uma bolsa e vale-transporte); reduzia o pagamento de horas extras para algumas categorias profissionais (bancários; jornalistas e operadores de telemarketing); entre outras ações que ampliavam a precarização do trabalho.

Posteriormente, devido aos movimentos de vacinação em massa da população e, apesar dos empecilhos causados pela desinformação veiculados pelo gabinete da presidência da república, a ameaça pandêmica passa a arrefecer em meados de 2022, apresentando quedas nas taxas de mortalidade. Nesse contexto é instituída mais uma Medida Provisória, a MP 1.108 de 25 de Março de 2022 (Brasil, 2022b),□que dispõe sobre vale alimentação e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, culminando em uma alteração na legislação trabalhista na forma da Lei Nº 14.442, de 02 de Setembro de 2022 (Brasil, 2022a)□

Em resumo, a Medida sancionada em Lei trouxe seis grandes mudanças: (i) a possibilidade de uma modalidade híbrida de trabalho (realizada eventualmente na empresa), onde o empregador fica desobrigado de prever auxílio-alimentação e auxílio-transporte nestes dias; (ii) estabelecer que o uso de equipamentos tecnológicos (softwares, ferramentas digitais, internet, etc) utilizados fora da jornada de trabalho normal do empregado não constitui tempo à disposição da

empresa (de forma que o uso de equipamentos de trabalho fora da jornada não configuraria tempo trabalhado); (iii) a empresa fica desobrigada de arcar com despesas do retorno ao trabalho presencial caso o trabalhador opte por trabalhar em localidade distinta daquela prevista no contrato; (iv) a lei passa a favorecer empregados com deficiência e pais de crianças de até 4 anos, tornando o *home-office* modalidade preferencial e prioritária (mas não obrigatória) nestes casos (v) estagiários e aprendizes agora são efetivamente contemplados na modalidade à distância e; (vi) a alteração seguiu com um veto à obrigatoriedade de repasse de saldos residuais à contribuições sindicais (Brasil, 2022a)□

Enquanto meio formal e mais tradicional de resistência dos trabalhadores, os sindicatos e sua atividade durante a pandemia sofreram um dos seus principais desafios, apresentando tanto manifestações de transformação como de fragilização (Ramalho, 2021). Com a reforma trabalhista de 2017 (Brasil, 2017), o aumento da precarização e das flexibilizações de contratos de trabalho, ampliados pelo contexto de crise estabelecido com a pandemia, e os desmonte sistemático dessa instituição, a ação sindical foi profundamente impactada nesse processo (Ramalho, 2021). Não obstante, o sindicalismo segue operante e atuante em diversos setores, cuja ação foi preponderante para assegurar condições mínimas de trabalho para atravessar o período pandêmico e para a implementação justa da modalidade de *home-office* (Cavarzan *et al.* 2023).

O caso mais emblemático de ação sindical bem-sucedida, no que se refere ao debate do *home-office*, foi o do setor bancário (Cavarzan *et al.* 2023), uma das instituições sindicais mais representativas do Brasil. Sua atuação foi preponderante para o estabelecimento de parâmetros justos de trabalho em *home-office*, endereçando as lacunas e insuficiências observadas na legislação como: necessidade de controle eficaz da jornada de trabalho e pagamento das horas extras; responsabilidade do empregador quanto ao fornecimento de equipamentos e condições adequadas de trabalho, bem como em relação à saúde e segurança no trabalho entre outros fatores (Cavarzan *et al.* 2023; DIEESE, 2023).

Na medida em que essas condições operacionais do *home-office* podem ser estabelecidas via acordo coletivo (Brasil, 2022), o Comando Nacional dos Bancários realizou a regulamentação do teletrabalho em sua Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), em debate contínuo com a Federação Nacional dos Bancos

(FENABAN), onde se firmou como condições para o teletrabalho: pagamento de vale-transporte proporcional, em caso de regime de trabalho híbrido; registro e controle da jornada de trabalho no regime de teletrabalho; o direito a desconexão, com respeito aos intervalos para refeição e os demais períodos de descanso, pagamento de ajuda de custo, no valor anual de R\$ 1.036,80, com previsão de reajuste; entre outros (DIEESE, 2023). Não obstante, o sucesso dessa categoria não reverberou ou é representativo em outros setores, que ainda tem dificuldade para discutir o *home-office* e sua configuração nas pautas de reivindicação. Contudo, reforça-se o impacto e relevância da ação sindical nesse contexto de mudanças (Ramalho, 2021).

Estes movimentos legais e tensionamentos demonstram as transformações da modalidade no Brasil, que passou de um formato indistinto da CLT (apenas realizado à distância); para uma modalidade específica com suas próprias características, representando em muitos aspectos, uma forma de flexibilização de direitos no contexto da reforma trabalhista; e em um último desdobramento como um produto das transformações pandêmicas, ampliou ainda mais a potencialidade de precarização e intensificação do trabalho.

Com o arrefecimento da pandemia o *home-office* integral passou a dar lugar para a modalidades híbridas, onde escalas de trabalho em dias presenciais no escritório e remotamente em casa conjugavam a rotina de trabalho (Santos & Costa, 2022). Além disso, um movimento de retorno ao formato presencial passa a se manifestar nas organizações², nos discursos gerenciais e corporativos³. Assim, mesmo com as evidências de produtividade (Criscuolo et al., 2021; Weber et al., 2022; Emanuel & Harrington, 2023) e contrariando algumas das previsões mais pessimistas, de ampliação da modalidade e seus desdobramentos enquanto formas de sujeição do trabalhador e da maximização da mais-valia das empresas (Durães et al., 2021), as organizações passam a demandar o retorno presencial.

² The working-from-home illusion fades [The Economist] Disponível em: <<https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/06/28/the-working-from-home-delusion-fades>> Acesso em Fevereiro de 2024.

³ Em Davos, CEO da L'Oréal diz que trabalhadores remotos “não têm absolutamente nenhum apego, paixão ou criatividade” Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/futuro-do-trabalho/noticia/2024/01/em-davos-ceo-da-loreal-diz-que-trabalhadores-remotos-nao-tem-absolutamente-nenhum-apego-paixao-ou-criatividade.ghtml>> Acesso em Fevereiro de 2024.

Reitera-se que estas transformações não devem ser tomadas em uma leitura natural ou mesmo a partir de uma ideia “evolutiva”. Ao contrário, estas transformações estão inseridas em um amplo movimento estrutural e ideológico do capitalismo, refletidos no projeto de flexibilização de direitos amparado, antes amparados pelo discurso de uma austeridade pandêmica e agora, de uma exigência arbitrária de retorno ao “antigo normal”. Ao tomar a legislação como parâmetro para essa discussão, pretendeu-se apontar as transformações sofridas, as mudanças que formatam as possibilidades desse regime de trabalho.

Delineados os conceitos, contextos e trajetórias onde o modelo de trabalho remoto está assentado, direcionou-se o foco para uma dimensão micro. No segmento a seguir, será discutido a dinâmica do *home-office*, tomando como referência alguns elementos conceituais da LPT, cujo enfoque no processo de trabalho, nos permite lançar luz sobre as dinâmicas de controle e resistência que o constituem.

2.3. O núcleo teórico: Labour Process Theory

“Em poucas palavras, o núcleo da LPT sustenta que os processos de trabalho capitalistas são caracterizados pela necessidade do capital de controlar o trabalho; uma lógica de acumulação que impulsiona refinamentos na tecnologia e na administração; um antagonismo fundamental e estruturado entre capital e trabalho; e porque é o lugar onde o trabalho é valorizado, o “processo de trabalho”, o ponto de produção, é privilegiado para análise.” (Jaros, 2010, p. 71)

Por meio da definição de Jaros (2010), o ponto de partida conceitual desta problematização tem base na Teoria do Processo de Trabalho (Labour Process Theory – LPT) e seu núcleo teórico. Essa tradição teórica teve como origem as discussões geradas pela obra “Trabalho e Capital Monopolista” de Harry Braverman (1974/1987), obra de base marxista, que aprofunda a análise de *como* a mais-valia é viabilizada produzida no interior da organização capitalista. De forma sintética, as discussões que tomam como orientação a LPT, tem como objetivo o exame das dinâmicas de controle, consentimento e resistência que atuam no processo produtivo (Thompson, 2009)□

Ressalta-se que ainda que possua sua origem em uma leitura marxista do processo de trabalho e faça uso de algumas de suas categorias de análise, a LPT se aproximaria mais de uma ontologia materialista (Realismo Crítico) (Bhaskar, 1991; Misoczky & Kruter Flores, 2018), do que efetivamente da tradição marxista (Pitts, 2022). A principal distinção que produz esse afastamento é a o entendimento que os desdobramentos dos conflitos sob o capitalismo e suas contradições, não necessariamente culminarão em um processo revolucionário oriundo da classe trabalhadora (Thompson, 1990). Tratando do posicionamento materialista (Bhaskar, 1990), o desfecho no horizonte de transformações possuiria um “final aberto”, ainda em construção. A tradição teórica pós-Braverman estaria dissociada de qualquer relação com uma base revolucionária (Pitts, 2022). Contudo, sua discussão estaria mais direcionada para os conflitos no processo de trabalho e como, em alguma medida, poderiam contribuir efetivamente com as resistências e a emancipação dos trabalhadores (Thompson, 1990).

A partir da obra de Braverman (1987), a LPT foi constituída dos debates sobre as transformações do controle gerencial sob o capitalismo e seus desdobramentos formataram um núcleo teórico (core theory), consolidado por autores como Thompson (1990) e Littler (1990). Na obra “Labour process theory: studies in the labour process”, Thompson (1990) estabeleceu um conjunto de premissas que comporiam uma estrutura básica direcionadora da abordagem da LPT: (i) a relação capital-trabalho e sua dinâmica são o ponto central e privilegiado da análise; (ii) o capitalismo está continuamente em transformação, dessa forma novos regimes de trabalho são resultantes da acomodação e atendimento da lógica de acúmulo capitalista; (iii) mediante a uma indeterminação produtiva da força de trabalho, estabelece-se um imperativo de controle que seria fundamental na diminuição desta indeterminação, visando realizar o potencial da força de trabalho e; (iv) a relação entre capital e trabalho é uma relação antagônica que, no exercício do controle, gera-se resistência, ainda que haja, também, mecanismos de produção de consentimento.

Em outras palavras, a análise do processo de trabalho se estabeleceu a partir da premissa da “indeterminação produtiva” (*labour indeterminacy*), ou seja, a percepção de uma incógnita relacionada aos fatores determinantes que atuam no processo de concretização do potencial produtivo da força de trabalho. Esta incógnita atrelada ao processo produtivo está atrelada ao “imperativo de controle”, a necessidade de se ampliar as garantias de produtividade e de maximização da mais-valia. A ampliação do controle e da exploração da força de trabalho e sua oposição estariam assentados em um antagonismo estrutural da relação capital e trabalho. As análises do processo de trabalho tem tradicionalmente tomado como centralidade o debate do controle, pois é a partir dele que a gestão ampliaria as chances de que o potencial produtivo da força de trabalho seja alcançada e da resistência, como um movimento oposto a ampliação do controle (Reid, 2003).

Este núcleo teórico, foi sendo transformado ao longo dos anos e a partir de diversas contribuições críticas, especialmente na forma como endereçava a subjetividade da força de trabalho em suas análises iniciais (Jaros, 2010). O núcleo teórico, contudo, segue como uma referência e estrutura analítica relevante dentro da comunidade, oferecendo sobretudo um enquadramento conceitual consolidado a partir de um conjunto de premissas teóricas e ontológicas bem definidas,

possibilitando um aporte analítico sólido para o entendimento das relações de controle, consentimento e resistências em diferentes contextos laborais e relações de trabalho (Thompson, 1990; Jaros, 2010; Gandini, 2019).

O debate da subjetividade – um dos mais ativos dentro da LPT – entendido como o exercício da autonomia e discernimento do trabalhador frente às estruturas que está inserido, foi problematizado e retomado na obra “*Manufacturing consent*” de Michael Burawoy (Burawoy, 1979; Castro & Guimarães, 1991) □ Reitera-se que Braverman não negligenciou ou mesmo desconsiderou o papel da subjetividade no processo de trabalho, realizando uma limitação autoimposta da leitura de elementos objetivos do processo de trabalho (Braverman, 1987, p. 34). Posteriormente, uma vertente de estudiosos de orientação pós-estruturalista, sob grande influência de estudos e perspectivas foucaultianas. Este desdobramento, encabeçada por autores como H. Willmott e D. Knights (1990), □ deslocou as análises deste núcleo teórico mais estabelecido, para explorar temas como a modulação de identidades e o processos de subjetivação no processo de trabalho (Alvesson & Willmott, 2002b; Knights, 1990; O’Doherty & Willmott, 2001) □ Os debates entre a posição mais tradicional da LPT e seu desdobramento pós-estruturalista (marcadamente entre os debates entre Thompson e O’Doherty), produziram uma vertente pós-estruturalista e na criação do Critical Management Studies (Smith, 2015) □

Este desdobramento foi palco de vários embates entre teóricos de orientação mais “tradicional” da LPT, especialmente críticos à ênfase demasiada ao discurso e à identidade (enquanto fonte de indeterminação produtiva⁴), bem como à ausência de resistências dos trabalhadores na análise do processo de trabalho (Thompson (2009)) □ Apesar dos conflitos, contribuições importantes do debate pós-estruturalista apontaram para aspectos como a formação da identidade e as formas como os regimes de trabalho são constituídos (Jaros, 2010). Contudo, problematiza-se a centralização da identidade na análise, na medida em que isso poderia atribuir muita ênfase isoladamente a este aspecto, desconsiderando elementos contextuais do processo de trabalho que influenciariam sua formação (McCabe, 2011) □

⁴ A “indeterminação produtiva” (labour indeterminacy) seria substituída por uma “indeterminação da identidade” (indeterminacy of identity), no terreno de conflitos do processo de trabalho (Marks & Thompson, 2010) □

A discussão acerca da subjetividade, e da forma como é acessada, permanece em debate entre essas perspectivas. Uma aborda a subjetividade a partir da agência e autonomia do indivíduo, observadas na resistência e desobediência, criatividade dos trabalhadores e mesmo seu consentimento ao processo de trabalho. O segundo, centraliza a *identidade* enquanto representação da subjetividade, sendo constituída a partir de discursos que moldam o sujeito para a reprodução das relações de trabalho e do capitalismo (Marks & Thompson, 2010). Uma crítica feita a essa perspectiva é a minimização da agência do trabalhador, que se tornaria “*sujeito às formações discursivas*”, sendo apenas um “*receptáculo das narrativas dominantes*”⁵ (2010, p. 317). Contudo, o debate acerca da identidade gerado pela problematização dessa vertente, possibilitou a percepção da teorização dos controles normativos que atuam justamente na modulação da identidade do trabalhador (Marks & Thompson, 2010).

Entre o embate da leitura mais tradicional e o posicionamento pós-estruturalista, encontram-se leituras que reúnem as preocupações e apontamentos de ambos os lados (Jaros, 2010). McCabe (2007, p. 244), aponta que o foco “[...] *não é o processo de trabalho ou a subjetividade, o indivíduo ou o coletivo, pois ambos devem ser compreendidos em relação ao outro*”. Marks e Thompson (2010, p. 318), também observam um esforço conciliatório de pesquisas que discutem as formas como elementos subjetivos (como a identidade) são inscritos e alcançados em diferentes contextos de trabalho, sublinhando aspectos contextuais econômicos e culturais, abordando a inter-relação entre agência e estrutura. Na mesma linha, esta pesquisa está apoiada nesta dialogicidade, entendendo esta mútua e dinâmica constituição entre sujeito e(m) contexto; agência e(m) estrutura. Utilizou-se o núcleo teórico como um ponto de partida para o enquadramento para os aspectos estruturais e contextuais do regime de *home-office* e sua dinâmica de controle e resistência.

Entende-se o *home-office*, sua aplicação ampliada e integral na pandemia, sua transformação em modelo híbrido, como parte de um conjunto de ajustes estruturais para o atendimento da lógica de acúmulo capitalista. Estas transformações já sinalizavam um processo de descentralização do espaço de

⁵ Livre tradução

trabalho, sendo considerada uma estratégia de corte de custos amparada, sobretudo, por um aparato tecnológico sofisticado que permite agregar e dar coerência a complexos processos produtivos, integrando diferentes regiões, culturas, zonas geográficas e temporais, na tentativa de assegurar um fluxo contínuo de produtividade (Felstead & Jewson, 2000; Smith, 2015).⁶ Reforça-se o papel central da tecnologia enquanto um elemento constituinte e viabilizador dessas transformações, sendo apropriada e aplicada como uma forma organizadora do trabalho (Hall, 2010).⁷

Nesse contexto de transformações, novas formas de contratação surgem ancoradas nesses movimentos (Brasil, 2022b).⁸ No contexto flexível da operação via *home-office* e as modalidades híbridas amparados pelas mudanças tecnológicas, o mercado de trabalho se amplia drasticamente, possibilitando a contratação de indivíduos de diferentes regiões e até países, o que consequentemente, acirra a concorrência entre profissionais e critérios de contratação com base em habilidades específicas se consolidam, trazem consequências materiais e políticas significativas para os trabalhadores.⁹ (Hafermalz, 2021; Hall, 2010; Palumbo, 2020).¹⁰

Privilegiando a relação capital-trabalho do *home-office*, suas características e dinâmicas específicas (abordadas no segmento anterior), aponta-se como principal distinção o *locus* de trabalho descentralizado e externo às instalações da organização. Este espaço de trabalho, ainda que realizado em casa, segue como um campo de sobreposições de relações sociais, interações e tensões (Felstead & Jewson, 2000).¹¹ Onde complexas dinâmicas sociais tomam forma em uma vivência atomizada de trabalho. Nesta dinâmica, artefatos tecnológicos tem uma influência material nas vivências dos trabalhadores, contudo, o uso da tecnologia está sujeito às disputas entre capital e trabalho, onde as consequências de sua aplicação estão em constante mediação (Hall, 2010).¹²

Em consonância com a ideia de que a LPT deveria olhar para além do espaço fabril para um melhor entendimento das dinâmicas do capitalismo (Paul Thompson & Vincent, 2010).¹³ Hall (2010).¹⁴ considera que:

⁶ Home office vai continuar após pandemia. E quem ganha quando empresas podem contratar em qualquer lugar? Acesso em Março de 2022. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/home-office-vai-continuar-apos-pandemia-quem-ganha-quando-empresas-podem-contratar-em-qualquer-lugar-25179680>>

“Tradicionalmente, o LPT tem se concentrado no controle da mão de obra no local de produção; no entanto, o processo de trabalho contemporâneo deve ser entendido como envolvendo uma gama mais ampla de relações de controle que tentam controlar e coordenar as atividades das organizações entre equipes, unidades de negócios, divisões, locais, regiões e países, sem mencionar as cadeias de suprimentos e redes de vários tipos” (Hall, 2010, p. 255)□

Considera-se a necessidade de olharmos para os lares convertidos em espaços produtivos no atual contexto neoliberal (Dardot & Laval, 2016), especialmente quando submetidos ao regime de *home-office*. A intensificação laboral frequentemente registrada pela literatura desta modalidade (Fana *et al.*, 2022), indica uma ampliação da produção e extração de mais-valia. Todavia, na medida em que o *locus* produtivo do *home-office* ocorre fora das mediações do empregador, observa-se uma ampliação da indeterminação produtiva da força de trabalho, intensificando o imperativo de controle do trabalho.

A ampliação do controle, dada sobretudo por meios tecnológicos (Smith, 2010)□somada à intensificação do trabalho, ao isolamento e outros fatores, implicam em formas de resistência, ainda que atomizadas e coagidas pelo contexto laboral. A tecnologia facilita a extensão do vigilância e está integrada a outras estratégias de controle da força de trabalho (Hall, 2010)□Nesse sentido, aponta-se para a redução do contato e da interação social entre trabalhadores e a exposição a longos períodos de solidão em regime remoto, que atuam no arrefecimento de formas de resistência, a partir da super-individualização (Abulibdeh, 2020; Hafermalz, 2021; Palumbo, 2020)□Contudo, as mudanças tecnológicas não necessariamente limitam a resistência por parte dos trabalhadores (Hall, 2010)□

Hall (2010)□aponta, contudo, que uma visão renovada da LPT sobre a tecnologia deveria considerar dimensões individuais e coletivas de agência, na medida em que atuam ativamente na modulação do uso da tecnologia nas práticas organizacionais, no sentido de uma mediação do conflito de capital-trabalho. Esta leitura permite conceber o trabalhador não *sujeito* à tecnologia, mas inserido nas disputas e resistências de seu uso.

A leitura das formas de resistência e suas manifestações é bastante vasta no campo da LPT (bem como nos estudos organizacionais) e tem sido bastante influenciada pelas problematizações do pós-estruturalismo. No âmbito da teoria, as resistências tem sido frequentemente associada às modalidades sindicais e

coletivas, contudo, com as transformações no capitalismo, o crescimento do setor de serviços e o enfraquecimento das modalidades sindicais, uma leitura mais superficial apontaria para o enfraquecimento de qualquer forma de resistência. Contudo, sua manifestação pode assumir uma variedade em um grande repertório de oposições, possíveis dentro de seu contexto laboral e histórico (Bélanger & Thuderoz, 2010)□

Assim, o foco desta pesquisa recai sobre o debate da dinâmica de controle-resistência, uma manifestação da relação antagônica entre capital e trabalho. A estrutura do *núcleo teórico* proposto por Thompson (1990) é utilizado aqui como forma organizadora da leitura do processo de trabalho e seu contexto onde elementos da (inter)subjetividade dos trabalhadores se articulam no tensionamento de controle e resistência. No segmento seguinte, as discussões de controle e resistência, centrais ao propósito do presente estudo, são aprofundadas.

2.4.

Um núcleo instável de controle e resistência

“O controle jamais pode ser absoluto e no espaço proporcionado pela indeterminação do trabalho, os trabalhadores encontrarão constantemente formas de fugir e subverter a organização gerencial e a direção do trabalho.” (Ackroyd & Thompson, 2003, p. 47)

O debate das categorias de controle e resistência habita o núcleo teórico da LPT, e sua leitura tem produzido importantes avanços no entendimento da dinâmica de trabalho e tem se transformado ao longo dos anos, sendo palco de diferentes entendimentos e posicionamentos (Bélanger & Thuderoz, 2010). Abordou-se nesse segmento, como o paradigma controle-resistência vem sendo abordado e transformado dentro dessa perspectiva teórica. O título “núcleo instável”, remete a esses diferentes tensionamentos e conflitos que permearam o debate.

Partindo da leitura mais estruturalista de Braverman (1987), abordou-se controle e resistência como efeitos diametralmente opostos e com posições bem demarcadas nos conflitos (*struggles*) no ponto de produção, possivelmente derivada das críticas de Braverman aos efeitos da (dicotômica) separação entre concepção e execução do trabalho, princípios da administração científica (Braverman, 1987). Uma leitura mais estruturalista desta dinâmica, tenderia para um posicionamento

determinista de que o processo de trabalho estaria atravessado pela luta de duas classes claramente distintas e homogêneas, estando prontamente estruturado para exercer o controle objetiva e racionalmente sobre a força de trabalho, cuja resposta seria em uma oposição reativa às pressões estruturais do capital (Knights e Willmott, 1990).

Assumindo um contorno mais estruturalista, as estratégias de controle seriam oriundas da necessidade de reduzir a indeterminação do potencial produtivo da força de trabalho, buscando garantir sua maximização (Thompson & Smith, 2010). Para Edwards (1979, p. 17), o controle seria definido como “*a capacidade dos capitalistas e/ou gestores de obterem dos trabalhadores o comportamento de trabalho desejado. Essa capacidade existe em maior ou menor grau, dependendo da força relativa dos trabalhadores e dos seus patrões*”.

Em contrapartida, as resistências, seriam uma manifestação de oposição ancoradas no antagonismo estrutural da relação capital-trabalho: resistência seria uma resposta da força de trabalho à essa relação antagônica (Thompson, 1990; Edwards 1990). Resistências, enquanto uma manifestação dos conflitos capital-trabalho é outra grande categoria analítica da LPT. Muito das leituras de resistência se apoiam nas formas mais tradicionais, oriundas do contexto da década de 1970, onde sindicatos e ações coletivas representavam de forma mais coesa os movimentos de reivindicações trabalhistas, bem como um epicentro da luta de classes.

Ao longo dos debates da LPT, diferentes formas de controle foram identificadas e “catalogadas”. Nas primeiras ondas de estudos, observam-se contribuições de autores como Edwards (1979), que analisa as formas de controle associadas às transformações históricas do capitalismo, observando formas de controle técnicos e burocráticos. Friedman (1977) discutia a alternância de controles coercitivos como “*Direct Control*” e outros focados na autonomia dos trabalhadores “*Responsible Autonomy*”, em diferentes regimes de produção. Esta leitura dos controles, apresentava uma percepção mais objetiva de suas manifestações, herdada da leitura *bravermaniana* da escola de administração científica e seus desdobramentos nocivos sobre a classe trabalhadora. Assim, um aspecto bem característico da análise do processo de trabalho se pautaria na

identificação das formas de controle existentes e suas transformações decorrentes dos ajustes produtivos do capitalismo (Thompson, 1990).

O debate da subjetividade abordado anteriormente (Knights, 1990) influenciou a forma como o paradigma controle-resistência é observado no processo de trabalho. Um aprofundamento da discussão da subjetividade foi apresentada a partir da notável contribuição de Burawoy (1979), que introduziu o debate acerca do consentimento dos trabalhadores ao processo produtivo, demonstrando o emprego de mecanismos de controle sutis como jogos, de forma a ofuscar a relação capital-trabalho. A discussão pavimentou o caminho para futuras discussões sobre o papel da subjetividade no processo de trabalho, aspecto frequentemente contestado da obra de Braverman (Smith, 2015). Outras discussões acerca de novos regimes produtivos *pós-fordistas*, retrataram a emergência de novos paradigmas produtivos como o toyotismo, acumulação flexível (*lean production*), o crescimento do setor de serviços, a emergência de uma economia do conhecimento e da informação e demais desdobramentos que incorporavam ainda mais a subjetividade (autonomia e agência) do trabalhador no processo produtivo (Thompson & Smith, 2010).

Essas transformações no debate da subjetividade estiveram também atreladas aos desdobramentos de orientação pós-estruturalista que atravessou a LPT, relativizando e repensando os elementos estruturais da relação capital-trabalho, dando mais ênfase à subjetividade (enquanto equivalente de identidade) e suas interações o processo de trabalho (Knights e Willmott, 1990). Um dos pontos centrais das divergências desses dois grupos teóricos a respeito da subjetividade estaria na crítica da ênfase em que o grupo pós-estruturalista atribui à identidade enquanto o ponto de análise privilegiado, divergindo da leitura do núcleo teórico em que a ênfase deveria recair no processo de trabalho (Thompson, 1990). Além disso, a tradição pós-estruturalista também seria acusada de considerar a identidade/subjetividade sendo irremediavelmente moldada pelos dispositivos disciplinares (Knights, 1990) para a reprodução da lógica capitalista, negligenciando a agência e a resistência dos sujeitos neste processo. Contudo, esse conflito de pontos extremados são exageros que acabam ocultando o potencial teórico das problematizações levantadas pelas duas abordagens (Jaros, 2010).

Esse debate acerca da subjetividade, que remete ao clássico debate entre estrutura e agência que permeia os estudos organizacionais (Knights, 1990), promoveu uma abordagem dialética da dinâmica controle-resistência, enfatizando as relações entre agência e estrutura e a recursividade inscrita nesses tensionamentos (Knights e Willmott, 1990). A partir dessa abordagem, Knights e Willmott (1990) apontam que retomando a leitura de Braverman sobre a praxis do trabalho, observou-se que a subjetividade do trabalhador, por exemplo, não seria necessariamente cindida pelas práticas da administração científica, mas deslocaria os focos de tensionamento e resistência para outros pontos e aspectos do processo de trabalho. Assim, um enfoque dialético estaria atentaria para as influências do próprio trabalhador e sua subjetividade na transformação do processo de trabalho, além de acompanhar as transformações dos setores produtivos e as influências tecnológicas ocorridas nesse contexto de transformações (Jaros, 2010).

A partir desses debates, observou-se na literatura da LPT a incorporação de uma leitura mais dialética dessas formas de controle e a relação com a subjetividade e resistências da força de trabalho. Como apontado, para além da dicotomia (controle-resistência), passou-se a identificar também uma dinâmica de produção de consentimento da força de trabalho (Burawoy, 1979), e a adaptação de estratégias de controles mais eficazes do que formas coercitivas e estruturadas a partir da segmentação do planejamento e execução, mobilizando produtivamente a subjetividade do trabalhador, ao invés de cerceá-la (Sewell, 2005)□

Além disso, entram em cena novas modalidades de relações laborais e novos regimes de trabalho (Smith, 2010)□novas tecnologias de trabalho e novos arranjos produtivos em nível global (Hall, 2010)□Transformações do setor industrial como o paradigma toyotista e o crescimento do neoliberalismo (Dardot & Laval, 2016), atuam em um movimento amplo de integração da subjetividade do trabalhador e sua complexidade cognitiva ao processo produtivo, menos cerceados por uma rígida divisão entre concepção e execução. Neste novo cenário produtivo, percebem-se como improdutivos e custosos os esforços de fazer com que os trabalhadores cumpram exatamente suas determinações, limitando o potencial de sua agência e contribuições que poderiam estar a serviço da organização (Sewell, 2005)□Novas formas de controle passam a se manifestar, por exemplo, nos processos de gestão algorítmica (Wood et al., 2019), *gadgets* de monitoramento de performance (Moore

& Robinson, 2016) e um adensamento de mecanismos de vigilância eletrônica de trabalhadores, ampliando o controle direto da força de trabalho, geralmente retratados pela metáfora de um “panóptico eletrônico” (Bain & Taylor, 2000; Ellway, 2013; Poster, 2007; Russell, 2008)□

Esse contexto de mudanças possibilitou o enfoque em categorias de trabalhadores do conhecimento e informação (Smith et al., 1991) e categorias que anteriormente não figuravam como campo de debate da teoria. Importante contribuição veio de Kunda (1995) que investigou as influências da cultura organizacional de uma empresa de alta tecnologia na adequação e normatização de comportamentos dos trabalhadores ao incentivá-los a reproduzir e internalizar discursos e valores organizacionais. Esses controles “normativos” seriam aplicados como forma de padronizar comportamentos, mas não estariam livres da leitura crítica dos trabalhadores, que também produziam um distanciamento cognitivo e emocional da organização, bem como a interpretação de *personas organizacionais*, em uma tentativa de proteger suas identidades, recusando-se a coadunar do discurso gerencialista. Observou-se também como esse tensionamento seria oneroso à subjetividade do trabalhador pelos conflitos internos que esse processo gerava (Bélanger & Thuderoz, 2010; Kunda, 1995)□

O estudo de Bathini e Kandathil (2020)□ analisou o contexto de trabalhadores de telemarketing vinculados a uma empresa de tecnologia indiana, identificando um arranjo de controles normativos e tecnocráticos, construíam uma base para a subjugação e exploração de desses trabalhadores, que trabalhavam além do expediente enfrentando as pressões de um mercado de trabalho instável. Contudo, os autores ressaltam, que as resistências prevalecem na medida em que as contradições dos controles se manifestam. Os trabalhadores resistiam às contradições de diversas formas: manipulação dos *status* de disponibilidade da ferramenta virtual; simulação de conformidade com o discurso; insubordinação proposital e uso do discurso de autorresponsabilização para contestar tentativas de microgerenciamento (Bathini & Kandathil, 2020)□

Já a partir das contribuições de leituras pós-estruturalistas, discutiu-se a formação de controles mais sutis, que não apenas maximizavam a produção de mais-valia, mas que atuavam como dispositivos disciplinares voltados para a modulação de identidades ideais à reprodução da lógica do capital (Alvesson &

Willmott, 2002; Alvesson & Sveningsson, 2003). Nessa leitura, os controles seriam manifestações de tecnologias de poder (Alvesson & Willmott, 2002; Foucault, 2014), que atuariam em um processo de subjetivação a uma lógica de mercado mais ampla, que incidiria não apenas na produção do consentimento – partindo da ideia de uma falsa consciência – mas da produção de um modo de existir e em seu âmago estaria a lógica do capital (Alvesson & Willmott, 2002; Weiskopf & Loacker, 2006).

Este deslocamento e problematizações foram significativas para o debate da LPT, na medida em que sua contestação do núcleo teórico, permitiu uma consideração mais atenciosa do papel da identidade e da agência do sujeito no entendimento do processo de trabalho (Jaros, 2010).□Entretanto, um enfoque *estreito* nos aspectos identitários foram alvos de críticas dentro da LPT, pois, anularia a agência do trabalhador nesse processo de subjetivação que o conduziria irremediavelmente à reprodução autômata dos processos em que foi moldado (Thompson, 2010). Para McCabe (2007), não haveria problema de deslocar identidade para o centro da análise, desde que esse deslocamento fosse realizado sem descontextualizar ou considerar aspectos estruturais relevantes. Não obstante, conforme discutido por Jaros (2010), “*Na verdade, há muito menos diferença entre as principais perspectivas do LPT e do pós-moderno (PM) do que parece*” (Jaros, 2010, p. 71),□ou seja, essas divergências são menores do que as contribuições que esse debate promoveu, ampliando mais o direcionamento para uma leitura mais dialética dessas categorias.

Um desdobramento positivo desse debate sobre a identidade se deu com o estudo de Fleming e Sturdy (2009): “*Just be yourself*”, onde investigavam como as organizações se apropriavam de elementos identitários e comportamentais com o propósito de aplicá-los instrumentalmente no processo produtivo. Com discursos como “*seja você mesmo*” as características individuais não visam ser reformadas ou corrigidas por uma identidade corporativa, mas incorporadas integralmente no processo produtivo (Fleming & Sturdy, 2009). Estas práticas são denominadas formas de controle “*neo-normativas*”, uma forma de instrumentalização de uma dimensão identitária própria do indivíduo para além do trabalho.

Assim, por meio de outras estratégias como a oferta *ambientes divertidos e repletos de aspectos lúdicos* (Fleming, 2005; Bolton & Houlihan, 2009), que encorajam comportamentos espontâneos e autênticos, ou a promoção e reprodução

de discursos de “amor ao trabalho” (Lemos, Silva e Serra, 2021), visa-se obscurecer a capital-trabalho bem como os seu antagonismo estrutural (Sturdy et al., 2010), na medida em que a organização emula um espaço atrativo onde o tempo dedicado ao trabalho passe despercebido. Não obstante, esses mecanismos também são alvos de cinismo e descrença por parte dos trabalhadores, ao perceberem essas tentativas de enfraquecer esses limites entre trabalho e não-trabalho (Fleming, 2005).

Outra leitura da subjetividade dentro da análise do processo de trabalho é proveniente dos estudos de Hochschild (1983) sobre o trabalho emocional, a comercialização e comoditização de sentimentos e emoções. Nessa abordagem, aborda-se a ideia de mais-valia para além do excedente produzido em um determinado tempo, considerando também a importância dos aspectos subjetivos enquanto fatores que enriquecem e complexificam a produção do excedente, e que compõem integralmente a força de trabalho (Hochschild, 1983; Vincent, 2011). Em outras palavras, as emoções, enquanto elemento da subjetividade indissociável do trabalhador, seriam também apropriadas no processo de valorização enriquecendo seu resultado (Brook, 2013). Também são aspectos analisados nesse grupo como discursos como inteligência emocional e as exigências de padrões específicos de comportamento, por exemplo, em atendimento ao público no setor de aviação são instrumentalizados e aplicados na produção Brook, 2013.

Em contrapartida, ainda que esses elementos subjetivos sejam incorporados ao processo produtivo, a articulação deles também pode atuar na oposição e servir como um obstáculo a esse movimento. Uma dessas constatações é o humor que, em determinadas circunstâncias, constitui uma forma de resistência que visa subverter a leitura da ordem organizacional, fomentar uma contracultura e desconstruir os discursos gerencialistas, mesmo que dentro de um amplo contexto de assimetrias, vigilância e monitoramento (Taylor & Bain, 2003). Essa manifestação da subjetividade na forma de anedotas, zombarias e *histórias* engraçadas atuam para expor contradições entre os discursos organizacionais e suas práticas cotidianas, minar a autoridade de lideranças, subverter a cultura organizacional e mesmo atuar como parte de uma estratégia consciente de minar a gestão (Taylor & Bain, 2003; Bélanger & Thuderoz, 2010).

Ainda que uma abordagem mais dialética tenha sido introduzida na LPT, onde a subjetividade se apresenta como um fator mediador desse tensionamento

entre controle e resistência, essas categorias ainda são frequentemente tratadas a partir dessas posições separadas e opostas (Bélanger e Thuderoz, 2010). De uma forma mais dicotômica, essas categorias podem acabar produzindo um quadro estático da atomização do trabalhador e sua reatividade aos controles no processo de trabalho, que também são analisados como formas coesas e distintas. Por exemplo, o estudo de Fana *et al.* (2022) aponta para os *tipos de controle* encontrados no *home-office* e suas gradações experienciados pelos trabalhadores, mas deixando em segundo plano as oposições e resistência que também atuam recursivamente para sua contestação e transformação. Além disso, esse é um posicionamento frequentemente observado na literatura da LPT, onde as estratégias ou mecanismos de controle são apresentados como se “*por si só evocassem e suscitasse resistência, superestimando até que ponto a ação gerencial é coesa e eficaz*” (Ackroyd & Thompson, 2003, p. 50)

A resistência no contexto organizacional é frequentemente retratada como “*desobediência*” ou “*mau comportamento*” na literatura gerencialista, que visa eliminá-la, associando-a a uma dimensão comportamental patológica (Ackroyd & Thompson, 2003). Desobediência e oposição, em determinadas escalas, sinalizam movimentos de resistência e formação de uma consciência crítica da vivência dos conflitos entre capital e trabalho. Bélanger e Thuderoz (2010), até mesmo sugerem que o conceito de “*mau comportamento*” (*misbehavior*) deveria ser reivindicado e reapropriado, não mais para retratar uma dimensão ou disposição comportamental intrínseca ao trabalhador, mas para situá-la no contexto das relações de trabalho, enquanto manifestação de resistência.

Ressalta-se que também não se deve enquadrar qualquer ação de oposição como resistência, sendo um ponto bastante debatido da literatura (Ackroyd & Thompson, 2003; Bélanger & Thuderoz, 2010). Nesse sentido, uma parte do debate tende a problematizar determinadas ações como uma *resistência “light”* (ou *decaf resistance*), sendo percebida como um ato de oposição domesticada, que não ameaça ou “machuca” a ordem, que não gera maior conscientização ou conflito, ou que está descompromissada com mudanças reais (Contu, 2008). Formas jocosas e transgressoras como humor e sarcasmo não constituiriam, na leitura de Contu (2008), uma ameaça à ordem dominante no trabalho. Aparentemente também não contribuem diretamente para uma coesão ou organização coletiva, que é ofuscada

nesse contexto (Bélanger & Thuderoz, 2010) □ Resistência, na leitura de Contu (2008), está associada a um custo ou um risco incorrido no confronto das relações de forças (Contu, 2008) □

Contudo, ainda que formas simples de antagonismo e oposição sejam enquadradas como *light* ou “*descafeinada*”⁷, McCabe (2011), ressalta que, mesmo atitudes como cinismo e, até mesmo leves posicionamentos críticos à ordem organizacional fazem os trabalhadores colocarem em risco seus empregos, relativa estabilidade e carreiras. Ainda que estes gestos de antagonismo não rompam com a ordem vigente, eles não necessariamente a reforçam e a legitimam. Os desdobramentos de nossas ações são imprevisíveis e um ato de oposição confirma que podemos confrontar e resistir, sendo esta mesma possibilidade uma condição para uma oposição mais radical, na medida em que pequenos atos podem se multiplicar, inspirando e motivando outros indivíduos a se posicionarem (McCabe, 2011) □

Nesse sentido, Bélanger e Thuderoz (2010) partem de uma crítica à ênfase dada às formas de controles, problematizando o debate na literatura que insinuaria que as resistências estariam “mortas” ou seriam insignificantes nesse contexto. Eles argumentam que as resistências e a oposição da força de trabalho não se dissiparam com o declínio dos sindicatos ou mesmo com o aumento e sofisticação dos controles, mas passaram a assumir outras formas possíveis dentro dos contextos laborais históricos, que vão indicar que a força de trabalho se ajusta e sempre encontra formas diferentes de manifestar sua oposição (Ackroyd & Thompson, 2003; Bélanger & Thuderoz, 2010) □

Nesse sentido, Belanger e Thuderoz (2010), considerando a tendência da literatura da LPT em tipificar controles, conceberam um *framework* ou modelo analítico que pensa as formas de controle juntamente com resistências para além de sua dicotomia, argumentando que entre os “polos” de sujeição e autonomia (características possíveis do controle); e comprometimento e oposição (possibilidades de posicionamento dos trabalhadores), haveria um gradação que se ajustaria aos contextos organizacionais. Assim, a representação tipológica dessas

⁷ Em referência ao termo “*decaf resistance*”, utilizada em Contu (2008).

dimensões estaria diluída em um *spectrum* ou repertório de oposições possíveis (Ver: Figura 1) (Bélanger e Thuderoz, 2010).

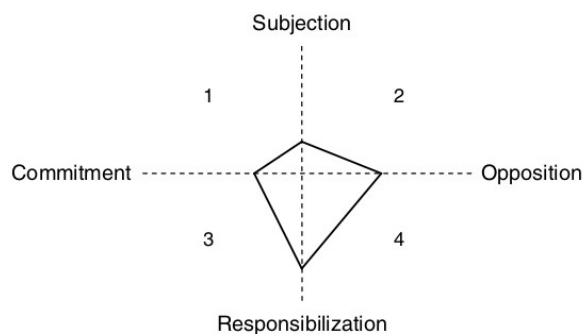


Figura 1: Modelo Conceitual de modos de controle e oposição

Fonte: Extraído de Bélanger e Thuderoz (2010, p. 144)

Em síntese, o modelo apresenta uma proposta de integrar polos distintos da relação controle e resistência, articulando-os em um “padrão de comportamento” ou configuração organizacional específica. No modelo, o controle estaria representado nos eixos de sujeição e responsabilização, variando entre um polo mais coercitivo e autoritário ou um mais focado em uma autonomia responsável, deixando o controle ser introjetado e reproduzido pela força de trabalho. As resistências ou oposições, estariam dispostas num espectro de possíveis respostas comportamentais do trabalhador: do comprometimento (consentimento) ao processo de trabalho à oposição mais cerrada. Essa disposição mais complexa manifestaria uma configuração de um padrão de controle-resistência organizacional, graficamente representado por meio dessa “ferramenta heurística” para produzir o entendimento dessas combinações (Belanger & Thuderoz 2010, p. 147)

Contudo, ainda que o modelo enquanto uma “ferramenta heurística” os autores reconhecem que seria uma representação simplista da dinâmica organizacional (Bélanger & Thuderoz, 2010, p. 147). Ainda que possibilite a sinalização de padrões ou tendências dessas articulações integrando o comportamento do empregado e controle gerencial, sua representação parece

continuar a reproduzir um enquadramento mais estático da dinâmica organizacional, ainda podendo recair com maior ênfase em um esforço de classificação (funcionalista) de padrões do que nas dinâmicas que os produzem. Nesse sentido, partindo do entendimento mais dinâmico dessa representação, esta pesquisa se orientou para a observação mais aprofundada do aspecto dinâmico desses tensionamentos explorando para além da constatação dos padrões, mas como estes se modificam, ou que aspectos intersubjetivos atravessariam essas transformações.

Uma observação importante deve ser estabelecida quanto a ideia desse tensionamento das categorias de controle e resistência. Ainda que o movimento até então tenha sido no sentido de integrá-las, sua distinção enquanto um “mecanismo heurístico” é mantida no sentido de referenciar o antagonismo constitutivo dessa relação, enfatizando a recursividade dessas categorias. Esse contraponto é estabelecido por Ackroyd e Thompson (2003), ao endereçar a leitura pós-estruturalista dessa relação enquanto uma *relação de poder*, diluindo essas categorias em apenas uma dimensão ambígua. Ainda que seja possível representar essa relação dessa forma, no âmbito da LPT, essa distinção seria necessária para estabelecer pontos de referência específicas (e distintos) nessa relação de poder (Ackroyd e Thompson, 2003).

Uma abordagem semelhante foi desenvolvida por McCabe *et al.* (2022) que adotam uma concepção de controle-resistência mais fluida e menos dicotômica. Os autores também argumentam que a literatura tem construído uma ideia de controle, imbuída de uma objetividade, intencionalidade e uma relação de causalidade em sua aplicação e seus resultados. Em outras palavras, problematiza-se que o controle alcance de forma irrestrita e efetiva os seus propósitos ou mesmo que seja aplicado de forma consciente e estritamente intencional pelas organizações. Não se postula neste sentido uma ausência ou mesmo superação dos controles, mas sim que seus resultados não são necessariamente atrelados ao seu desenho (design). O controle deveria, em contrapartida, ser entendido como um processo mediado entre o jogo de forças da organização e da força de trabalho, gerando resultados e reações imprevisíveis (McCabe et al., 2022). Como também aponta Hall (2010, p. 505):

“Embora essa interpretação retrate os interesses da gerência e da mão de obra como relativamente fixos e determinísticos, os resultados das lutas entre a mão de obra e a

gerência no local de trabalho são contingentes. A escolha da tecnologia, por exemplo, é vista como o resultado do poder de barganha relativo da mão de obra e da gerência”

No posicionamento integrativo mencionado anteriormente, reitera-se que seria limitante considerar apenas uma dimensão estritamente objetiva (da extração da mais-valia e as configurações do regime de trabalho) ou apenas a subjetividade per se (identidade, comportamento, sentidos), deslocada do contexto formativo destes mecanismos de controle e das relações de exploração que estão ancoradas.

A partir disso, ainda que o controle possa ser abordado a partir de um esforço tipológico e com uma ênfase mais objetiva, esta pesquisa está orientada pela perspectiva de McCabe (2022) bem como a de Hall (2010), expandindo a ideia do tensionamento controle-resistência como fruto do confronto de uma lógica subjacente às práticas organizacionais, que visa a maximização da extração de mais-valia, sendo constituída pelas experiências intersubjetivas da força de trabalho e seus movimentos de consentimento e resistência. Assim, buscou-se o afastamento de uma concepção determinística do controle e sua intencionalidade, isto é, que ele alcança ou produz efetivamente os resultados para que foi desenhado, permite realçar a dimensão intersubjetiva desta mediação, apontando para a imprevisibilidade resultante dessas práticas e da capacidade de agência e resistência da força de trabalho.

McCabe (2022) utiliza uma abordagem mais “próxima” para analisar a relação entre controle e resistência, entendendo o controle como um processo, inacabado e em contínua transformação e não necessariamente uma forma finalizada e coesa. Em sua pesquisa, por exemplo, observa que em muitas situações, trabalhadores resistem à “lógica de eficiência” da gerência, porque a operacionalização dessa lógica conduz à ineficiência, ou quando um trabalhador utilizando uma estratégia de controle gerencial para evitar uma “tarefa burocrática” (McCabe, 2022, p. 515). Assim, observa-se além do aspecto da recursividade do tensionamento controle-resistência, mas também a ambiguidade de sua manifestação.

Assim, outro exemplo dessa abordagem mais integrativa é o estudo de Cameron e Rahman (2022), onde discutem a relação entre controle e resistência de forma e sua constituição mútua na dinâmica das plataformas. Sua pesquisa – uma meta-análise etnográfica – apontou o controle organizacional e a resistência dos

trabalhadores se estendendo para além da execução do trabalho nas corridas, mas segue em diferentes momentos de espera, na interação com os clientes, onde os trabalhadores ajustam estratégias de oposição e ajustamento aos algoritmos, impactando em sua programação.

A reflexão dessas sutilezas da resistência em tensionamento com estratégias de controle, nos convida para um olhar menos dualístico dessas categorias. Estes dois elementos não constituiriam necessariamente polos dicotômicos estáticos, distintos, ou mesmo duas categorias mutuamente excludentes, mas podem ser consideradas como um fluxo, um movimento dinâmico, um tensionamento do conflito capital-trabalho, refletindo a ambivalência e as contradições das relações de trabalho (Bélanger & Thuderoz, 2010) □ Para Fleming e Spicer (2007), □ controle e resistência são formas codependentes e entrelaçadas, representando o fluxo da disputa política nas organizações.

Controle e resistência são entendidos aqui como uma dinâmica contínua, um fluxo das disputas nas relações de poder dentro das organizações. Sendo assim, os trabalhadores estão inseridos em um jogo de forças contínuo, onde não estão completamente sujeitos ao controle, bem como também não apresentam uma resistência necessariamente consciente, coesa ou inscrita em uma leitura de luta de classes.

Contudo, reitera-se que ainda que se refira a esse antagonismo capital-trabalho, a LPT em sua ontologia materialista, não se pauta necessariamente à discussão de uma luta de classe conforme a leitura marxista enfatiza (Ackroyd & Thompson, 2003; Misoczky & Kruter Flores, 2018). Conforme também observa Edwards (1979), a natureza dos conflitos no ponto de produção não é necessariamente equiparada à luta de classes mais ampla, pois não teria todas os elementos necessários para estabelecer essa equivalência. Nesse sentido, os conflitos e resistências observados nesse contexto são abordados em termos de tensionamentos e acomodações do processo produtivo. Esse posicionamento é orientado pela leitura materialista (Thompson, 2010) e do realismo crítico (Ackroyd & Fleetwood, 2004; Thompson & Vincent. 2010), ao entender os efeitos desses tensionamentos produzindo um final aberto, um desfecho não necessariamente alinhado uma pauta revolucionária derivada da mobilização da classe trabalhadora.

Assim, esta tese parte desse entendimento recursivo (mutuamente constitutivo) e dinâmico do tensionamento controle-resistência. Dessa forma, para além de identificar e classificar as gradações ou formas de resistências e de controles, buscou-se a partir das histórias (Riessman, 2008) desse contexto a manifestação dessa dialogicidade, pondo em um movimento intrincado essa relação e os desdobramentos que produzem na dinâmica organizacional. A partir desses debates, pretendeu-se discutir as narrativas que compõem esse movimento de transformação, articulando agência e(m) estrutura, em uma reconstituição dinâmica do tensionamento de controle-resistência. Ressalta-se que não se objetivou traçar uma relação de causalidade entre histórias em si, e o surgimento ou arrefecimento diretos das categorias de controle ou resistência, mas apontá-las como componentes desse processo.

A abordagem narrativa e suas analíticas (Riessman, 2008) apresentou relevante consonância a esse debate, apresentando um conjunto de pressupostos que possibilitam endereçar alguns pontos: (i) sua relação com a subjetividade que parte de uma orientação voltada para a agência do narrador e sua capacidade de desenvolver e articular elementos diversos nas histórias que constrói e, nesse sentido, a identidade pode ou não fazer parte da análise não sendo particularmente seu foco; (ii) sua abordagem não se restringe à interpretação do sujeito, vinculando-a a elementos estruturais e condições específicas (sociais, culturais, econômicas e histórias) que circunscrevem a narrativa em um contexto de produção; (iii) sua ênfase pode ser direcionada a partir de diferentes posturas analíticas variando desde uma ênfase a elementos linguísticos, outros mais dialógicos e também pelo conteúdo da história em si; (iv) serve a múltiplos posicionamentos e orientações onto-epistemológicas da pesquisa; (v) leva em consideração outros aspectos subjetivos como emoções e humor no processo narrativo; (vi) permite a apresentação fluida de uma história (sequência de eventos) possibilitando um olhar mais dinâmico (e menos fragmentado) sobre os acontecimentos e; finalmente (vii) evidencia a reflexividade do narrador bem como considera sua relação à audiência, o pesquisador no processo de (co)constituição da história. Esses aspectos serão abordados com mais ênfase na seção metodológica.

3

Metodologia

3.1.

Posicionamento onto-epistemológico

Primeiramente, esta tese e por consequência seu autor, não estão suspensos no vácuo. Este que escreve, assim como os que o leem, estão inseridos nas estruturas sociais dos respectivos momentos históricos, produtos e produtores deste mesmo contexto. A leitura ontológica desta pesquisa se apoia em uma ideia de *realidade* constituída a partir de elementos estruturais e historicamente produzidos (não necessariamente inexoráveis), onde as ações e práticas intersubjetivas individuais e coletivas se desenrolam de forma dialética com as estruturas. Ainda que se perceba uma realidade, esta pesquisa não tem a pretensão nem mesmo a possibilidade material de representá-la ou esgotá-la. A única possibilidade que se propõe, a partir deste próprio retrato de subjetividade no formato de pesquisa, é discutir um vislumbre de *experiências* de uma *realidade*, da qual fazemos irremediavelmente parte.

Este posicionamento, encontra suas bases no Realismo Crítico (RC), filosofia da ciência concebida por Roy Bhaskar (2011), cuja proposta busca articular e conciliar uma ontologia *realista* com uma forma de *relativismo* epistemológico, sendo uma alternativa aos excessos da cientificidade do positivismo e o relativismo idealista contrário àquele. Neste sentido, o RC se posiciona contra a concepção de uma leitura neutra, a-histórica e exógena da realidade social (positivismo), bem como a de uma ideia de uma realidade social constituída e produzida integralmente pela linguagem e suas articulações em sociedade (Ackroyd & Fleetwood, 2004). Diferente do realismo, cuja abordagem derivada das ciências da natureza, o RC, no contexto do mundo social, nega a existência de leis universais aplicáveis à dinâmica social (Fleetwood, 2004) □

Ciente das limitações de uma representação e concepção da complexidade da realidade, propõe-se uma leitura ontológica estratificada dessa realidade, o que compreende abordagens epistemológicas interpretativas e qualitativas como forma de acessar essa complexidade (Bhaskar, 1989/2011)□

Assim, a ontologia do RC parte de um entendimento estratificado da realidade em três domínios distintos: das estruturas e mecanismos (real), dos eventos (factual) e das experiências (empírico). Estruturas causais e mecanismos generativos seriam “intransitivos” e existiriam de forma relativamente independente da atividade humana direta. Os eventos, por sua vez, seriam gerados pelas estruturas e mecanismos e ocorreriam também de forma independente das experiências em que são apreendidos. Conforme aponta Baskhar “*Mecanismos, eventos e experiências constituem, portanto, três domínios sobrepostos da realidade, ou seja, os domínios do real, do atual e do empírico*” (Baskhar, 1975/1998, p. 46)□Em outras palavras, as estruturas sejam elas físicas, sociais ou conceituais influenciariam o acontecimento ou não de determinados eventos, que quando seriam observados e experienciados pelos indivíduos, tornam-se empíricos (Fleetwood, 2004)□

O RC, portanto, pressupõe a existência de elementos constitutivos da realidade social, que existem de forma relativamente independente da apreensão ou reconhecimento humano direto, que operam como estruturas e mecanismos generativos de fenômenos empíricos observáveis que, por sua vez, são acessados pela experiência subjetiva (Bhaskar, 2011)□Partir da premissa de elementos que operam independentes do reconhecimento humano, refere-se a ideia de que “*nem todas as atividades humanas são necessárias para sua existência*”, isto é, não é necessário ter reconhecimento de determinadas estruturas para reproduzi-las (Fleetwood, 2004, p. 36)□

Uma metáfora comum utilizada para retratar o conceito é a cena de um navio que avista um iceberg. O navio, com seus passageiros, representa os múltiplos olhares e ângulos, que alcançam apenas uma parte do objeto, cuja área superficial é a dimensão empírica e observável do fenômeno, que está assentada na área real submersa e insondável nas profundezas, onde a leitura limitada do pesquisador não

consegue alcançar. Por exemplo, estruturas de classes, racismo estrutural e estruturas patriarcais não necessariamente precisam ser conscientes para serem (re)produzidas e mantidas. Como argumenta Fleetwood (2004, p. 36):

“Um indivíduo não tem de identificar os constrangimentos que o gênero impõe a si, ou a outros, para que esses constrangimentos sejam operacionais [...] O racismo institucional só foi descoberto recentemente, mas claramente existia antes da sua descoberta”⁸.

Em outras palavras, a experiência e percepção humana estariam assentadas em um emaranhado de estruturas intransigentes, mas não inexoráveis, que atuam independente dessa percepção.

Tratando-se da realidade social, contudo, o RC não postula uma noção reificada ou inexorável das estruturas que a compõem. Ao apontar a irredutibilidade da realidade social à prática discursiva, não significa uma negação categórica do discurso, ao contrário, na visão realista crítica, estes operariam, por exemplo como também como mecanismos geradores e reprodutores das estruturas (Fleetwood, 2004). Neste sentido, a abordagem reconhece a significância do processo de construção de sentido (inter)subjetivo, porém, ressaltando que toda ação social se dá em um determinado contexto de estruturas e relações sociais preexistentes, que atuam no favorecimento ou constrangimento destas ações (Smith & Elger, 2014). A proposição principal do RC seria representada por uma leitura dialética e recursiva da dinâmica social.

Assim, no âmbito desta pesquisa, considera-se o sistema capitalista como elemento estrutural central da realidade social, que opera como sua forma organizadora vigente, da qual emergem, a partir de sua lógica, as relações de produção e regimes de trabalho. Neste contexto, o processo de valorização (produção e captura da mais-valia) de organização da produção também compõe esses elementos estruturais, onde a organização capitalista, as relações, o processo de trabalho e a dinâmica laboral se manifestam como no domínio factual dessa estrutura, enquanto eventos. As vivências dos trabalhadores nesses regimes de produção representam a dimensão empírica onde ocorrem os relacionamentos sociais, vivências (inter)subjetivas das estruturas, experiências do processo de

⁸ Livre tradução

trabalho e do confronto/interação com essas macroestruturas. Reitera-se que o capitalismo não deve ser entendido como *a realidade* ou algo inexorável, mas sim como uma estrutura componente da realidade social, organizadora de outros elementos materiais e imateriais, e (re)produzida socialmente a partir de discursos e práticas.

Em consonância com a leitura da LPT, Thompson e Vincent (2010) sugerem um oportuno diálogo entre sua tradição teórica e a ontologia realista crítica, na medida em que se considera a existência de estruturas sociais que não são necessariamente reduzidas à subjetividade isoladamente, possibilitando um terreno epistemológico que amplie o diálogo acerca das discussões de identidade e subjetividade problematizadas pelo pós-estruturalismo. O RC também possibilita uma relação mais fluida entre a dicotomia de agência e estrutura, estabelecendo a noção de uma ação reflexiva do sujeito, onde este tem consciência das estruturas que limitam e cerceiam sua agência e constrói estratégias para sobrepujá-las e perseguir seus interesses (Marks & Thompson, 2010).

Nesse sentido, ao discutir a LPT sob o RC, Fleetwood (2004) aponta o potencial deste posicionamento integrativo dessa abordagem, ao passo que discute as limitações de análises dicotômicas que privilegiam um aspecto a outro sem considerá-los simultaneamente, fazendo um convite para uma perspectiva dialética e recursiva entre diferentes elementos:

“Quanta tinta foi derramada debatendo se as organizações desqualificam ou requalificam a sua força de trabalho; ou se as novas formas de controle criam ou negam a resistência? Para o realista crítico, a tendência e a contratendência podem funcionar simultaneamente. É, então, uma questão empírica (não filosófica) descobrir quais destas tendências são concretizadas em algum momento.” (Fleetwood, 2004, p. 46)

Dessa forma, esta pesquisa se posicionou também a partir dessa crítica, enfatizando o caráter dialético dessas categorias. Para isso, discute-se na próxima seção, as escolhas metodológicas a serem empregadas para acessar o campo.

3.2. Percurso metodológico

Partindo do posicionamento ontológico delineado acima e do direcionamento epistemológico que possibilita uma abordagem interpretativa, a pesquisa assume um formato *qualitativo* na medida em que tem como objeto as vivências e experiências narradas pelos sujeitos em um determinado contexto (Braun & Clarke, 2022). Parte dessa escolha se dá pela narrativa “*ser uma das formas preferidas e mais abrangentes de codificação e entendimento da experiência humana*” (De Fina, 2017, p. 234), apresentando um campo analítico complexo e rico das múltiplas interações humanas e na (re)produção de estruturas sociais. Para isso, elencou-se como abordagem metodológica a Análise de Narrativa Temática (ANT), que remete a uma família de métodos de interpretação textual, cujo objeto são as histórias (estórias) produzidas por indivíduos em determinados contextos, onde Análises de Narrativa permite questionar aspectos da linguagem, a estrutura nas quais as histórias são construídas, bem como problematizar para quem e por quê são construídas (Riessman, 2008).

Mais especificamente, a abordagem escolhida foi a Análise de Narrativa Temática (ANT), que elenca um conjunto de diretrizes que privilegia o entendimento de temas entre narrativas, onde o foco recai sobre o *conteúdo* das narrativas, ou seja, *no que é efetivamente dito ou escrito sem necessariamente problematizar o porquê, como ou para quem é dito*. Este posicionamento é importante, pois outras formas de Análise de Narrativa dão mais importância à estrutura textual, aos aspectos linguísticos e à dinâmica dialógica da construção da narrativa (Riessman, 2008). A ANT, contudo, enfatiza o conteúdo da narrativa e a organização destes conteúdos em grandes temas.

Pelo enfoque empírico de produção e coleta de narrativas, a ANT em muitos casos pode ser confundida com a *grounded theory* (Riessman, 2008), contudo, apontam-se duas diferenças centrais entre as duas abordagens. A primeira é que a ANT não necessariamente dispensa um aporte teórico *a priori*, isto é, os dados são interpretados a partir de uma problematização teórica prévia ou objetivo específico de investigação. Nesse sentido, o aporte teórico da LPT e suas discussões são os balizadores da problemática e são as lentes pelas quais o campo será investigado. Em segundo, os dados textuais (como entrevistas transcritas) na ANT não são fragmentados em pequenos trechos ou falas pontuais dos entrevistados a serem

agrupadas e comparadas. As histórias dos sujeitos são utilizadas de forma integral, preservando a narrativa a partir de seus elementos estruturais, de forma mais extensa, sendo interpretada em sua forma completa (Riessman, 2008)□

Outra característica marcante das abordagens de Análise de Narrativa é a da reflexividade do pesquisador e sua reconhecida relação no processo de co-construção da narrativa, partindo do entendimento de que, para todos os efeitos, uma narrativa é produzida tendo em vista uma audiência ou um público e, portanto, é contada e ajustada dialogicamente entre os interlocutores (Riessman, 2008)□ Inserida nesse posicionamento a ANT reconhece este papel ativo do pesquisador no processo de construção das narrativas, porém, para efeitos da análise, este papel ainda que reconhecido, não toma centralidade. Dessa forma, reitera-se que as narrativas são produzidas a partir da dialogicidade entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados.

O conceito de narrativa utilizado aqui pode ser também entendido no sentido de histórias (estórias), embora as definições possam variar entre disciplinas e tradições teóricas (Riessman, 1993)□ Para Riessman (2008, p. 17),□ a narrativa se refere a uma *“uma unidade específica de discurso, uma resposta estendida de um participante da pesquisa a uma única pergunta, centrada no tópico e organizada temporalmente”*. As histórias podem ser identificadas a partir de uma estrutura narrativa que, em linhas gerais, descreve uma cena ordenada temporalmente (início, meio e fim), composta por personagens em uma sucessão de eventos que podem escalonar até um *climax* e a um desfecho, ou moral da história (Riessman, 1993, 2008)□ Considera

Estas histórias são registros de uma vivência (inter)subjetiva de um evento, produzidas em um determinado contexto, organizadas a partir de uma organização temporal, envolvendo personagens, um clímax e um desfecho (Riessman, 2008)□ Como apontam Jovchelovich e Bauer (2002, p. 91),□ por meio das narrativas, os indivíduos

“[...] lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social”.

No contexto desta pesquisa, pretende-se utilizar a narrativa enquanto uma reconstituição das vivências do processo de trabalho enquanto manifestação da

dimensão subjetiva do trabalhador em confronto com seu contexto laboral e as relações de força e os conflitos capital-trabalho. As histórias, nesta pesquisa são uma forma de enfatizar a subjetividade dos narradores, a partir da forma como relatam suas vivências, sem eclipsar as estruturas em que estão ancoradas estas experiências (dimensão empírica). As narrativas aqui são entendidas como um emaranhado da recursividade e dialeticidade entre a agência e estrutura, na medida em que considera a subjetividade do indivíduo, que narra e dá sentido à sua vivência, inserida em um dado contexto (factual e real). Considerando o posicionamento do RC, as narrativas são tomadas como uma forma de acessar (parcialmente) as dimensões empíricas (a experiência de *home-office*) e factual (regime de trabalho em *home-office*), que emergem das estruturas generativas da dinâmica social (organizada sob o capitalismo).

O uso das narrativas nesse contexto tem por objetivo também endereçar o debate da “subjetividade perdida” (Doherty & Wilmmott, 2001), sem necessariamente recorrer a aspectos identitários como representação da subjetividade. Nesse sentido, considera-se a narrativa como uma construção intersubjetiva que é manifestada a partir da relativa agência do trabalhador, que passa a reconstituir, dar sentido e reflexividade aos eventos objetivos e estruturais que o atravessam.

Considerando o aspecto dinâmico da estrutura das narrativas, que são construídas a partir de cenários, personagens, suas ações em uma temporalidade e desfechos, possibilita-se assim uma reconstituição integral do tensionamento controle-resistência, evitando sua segmentação e fragmentação em categorias fechadas. Esse entendimento também está alinhado com a percepção de Belanger e Thuderoz (2010) quando apontam que no âmbito da LPT, as pesquisas poderiam ir além do mapeamento e da tipificação de formas de controles e resistências, atentando-se para as racionalidades que produzem essas configurações. Assim, as narrativas são empregadas aqui como uma forma de compreender essas racionalidades e como são articuladas nesse contexto.

O uso de narrativas com finalidade semelhante foi realizado no trabalho de Karlsson (2012), onde o autor examina diversos registros de resistência e “rebeldia” no contexto industrial-fábrica escandinavo, tendo como premissa a observação dos

elementos de agência dos trabalhadores no confronto das contradições do processo de trabalho. Narrativas de resistência à autoridade legal e histórias de confronto de injustiças também são analisadas no trabalho de Ewick e Silbey (2017) que aponta para práticas de resistência que indivíduos realizam no dia a dia para contestar e confrontar estruturas sociais opressivas (Ewick & Silbey, 2017; Riessman, 2008).

Concomitantemente, as narrativas permitem a análise dos desdobramentos e influências de grandes estruturas sociais nas formas como a subjetividade é formada, bem como é performada inclusive no processo de construção da narrativa (Riessman, 2008) Ewick e Silbey (2017), por exemplo, utilizam as narrativas individuais para evidenciar e relacionar estruturas sociais mais amplas, com suas contingências históricas e relações de poder. Esse movimento analítico está em consonância com os realizados pela LPT, na medida em que também visam observar os desdobramentos das transformações e tendências do capitalismo refletidos nos regimes e políticas de trabalho (Paul Thompson & Vincent, 2010).

Outra observação acerca da ANT e suas possibilidades para a LPT é como aporte para o antigo debate da subjetividade (Knights, 1990). Nesse aspecto, a ANT apresenta-se como uma abordagem que possibilita a consideração dialética entre elementos estruturais e da subjetividade, viabilizando a discussão da forma como a relação capital-trabalho é mediada na subjetividade da força de trabalho, situada em um contexto laboral e social amplo. Reitera-se o posicionamento epistemológico do Realismo Crítico como um ponto de partida para essa análise.

A abordagem narrativa foi também utilizada como resposta às configurações específicas do campo desta pesquisa. Assim, considerando as características do *home-office*, com os trabalhadores operando separadamente em suas respectivas residências, abordagens mais tradicionais no âmbito da LPT como a etnografia ou observação participante (McCabe *et al.*, 2022), teriam sua execução comprometida considerando que o acompanhamento e observação das interações de trabalho não poderia ser realizado de forma presencial. Mesmo virtualmente esse acompanhamento incorreria em limitações na medida em que os canais de comunicação são variados e o acesso a estes, seria mais restrito. Assim, assumindo a abordagem escolhida, o trabalhador reconstitui seu processo de trabalho narrativamente, o que permite a criação de cenários em que podem ser

problematizados os aspectos mais recorrentes, marcantes e conflituosos da experiência de trabalho.

Em outras palavras, o uso de narrativas teve como propósito fazer frente à característica atomizada do processo de trabalho remoto, na medida em que os trabalhadores estão dispersos, em suas respectivas residências, operando virtualmente o processo de trabalho. Neste sentido, o acesso ao *locus* produtivo se deu por meio das narrativas dos trabalhadores, ao passo em que representem e reconstituam narrativamente o processo de trabalho remoto (vivenciado de forma relativamente “abstrata” e virtual), dando forma a partir das histórias, os conflitos, ambiguidades, prazeres, os diferentes jogos de forças, atores e cenas de sua experiência de *home-office*. Em consonância com a leitura Ewick e Silbey (2017), as narrativas não apenas tratam da realidade social; elas também as constituem.

3.3. Produção de narrativas

Tendo em vista a escolha da abordagem Análise de Narrativa Temática, o método empregado para o tratamento dos dados coletados, sua codificação e tematização será a Análise Temática (Braun & Clarke, 2022). As diretrizes da ANT indicam que o processo de coleta, tratamento e análise ocorrem concomitantemente. A análise está sempre em curso, desde o campo, na transcrição, nas releituras e na fase de organização temática. Neste sentido, cada momento representou uma fase de análise específica (Riessman, 2008). A partir das entrevistas, acessou-se

“não apenas às atitudes e emoções dos informantes, mas também, e principalmente, aos relatos de eventos, experiências e condições ou processos subjacentes, que representam diferentes facetas de uma realidade social complexa e multifacetada.” (Smith & Elger, 2014, p. 114).

Assim, para os autores, as entrevistas no contexto da pesquisa social não envolvem apenas a gravação ou o registro passivo de depoimentos, mas uma interação ativa, envolvendo o estímulo de *produção* de narrativas.

O formato de entrevista seguiu as premissas de uma entrevista narrativa (2002, p. 93), que possibilita a reconstrução de “*acontecimentos sociais a partir da perspectiva dos informantes*”. Sob o enfoque do RC, as entrevistas são uma forma de compreender as interpretações dos informantes, bem como de seus contextos

sociais, recursos e restrições em que atuam (Smith & Elger, 2014)□A utilização desta abordagem nos permite ir além da estrutura de pergunta-resposta, das entrevistas, privilegiando a geração das histórias pelo entrevistado, partindo de sua subjetividade (Jovchelovich & Bauer, 2002)□

Assim, o roteiro de entrevista (Anexo I) foi construído tendo em vista o estímulo de respostas em formato narrativo, privilegiando perguntas como: “conte-me como”; “você se lembra de uma situação onde [...]”; “Houve algum caso em que [...]”; “Teve alguma situação [...]”. As entrevistas eram realizadas de forma bastante livre, onde o roteiro operava mais como um guia do que uma obrigação direta a ser seguida de forma estrita. Da forma como foi estruturado, o roteiro em questão apresenta uma pergunta ampla, seguido de possíveis questionamentos de referência em forma de pergunta narrativa, que não necessariamente eram perguntados nessa ordem. De forma sintética, as perguntas tinham como objetivo: (i) fazer o entrevistado descrever seu processo de trabalho e as transformações sofridas; (ii) narrar histórias e reflexões sobre o processo de trabalho remoto/híbrido – onde as nuances e especificidades eram exploradas e; (iii) promover e discutir histórias sobre as potencialidades e contradições da experiência vivida e; (iv) elaborar uma reflexão sobre as formas ideais de trabalho.

Cada entrevista realizada possuiu uma nuance específica, que foi abordada durante a conversa. Quando os entrevistados relatavam um caso de forma abreviada, em alguns casos a continuidade da história era encorajada por meio de perguntas como: “Mas como assim?”; “Mas que história é essa?” ou; “Mas qual a história por trás disso aí?”; “Isso aconteceu com mais alguém?”. Assim, buscou-se estimular no informante a produção de uma narrativa rica ao redor de um tópico de interesse da pesquisa com pequenas interferências do pesquisador (Jovchelovich & Bauer, 2002)□

Expressões de surpresa ou curiosidade feitas durante os relatos também possuíram uma função de estímulo ao detalhamento de situações diversas ou pontos de atenção, reforçando a proposta de que o processo narrativo é, irremediavelmente, um produto da dialogicidade entre o informante, o pesquisador em um determinado contexto de interação (Riessman, 2008)□Nesse sentido, a premissa de dialogicidade entre pesquisador e informante no processo de produção (não recolhimento)

narrativa foi reconhecida, onde se observou que o processo de produção de qualquer relato é um processo intersubjetivo e, partindo disso, utilizou-se essa premissa ativamente para estimular do potencial das narrativas relatadas (Smith & Elger, 2014)□

A fase de coleta de dados e de produção das narrativas ocorreu por meio de entrevistas individuais realizadas de forma remota pela plataforma Zoom, todas com a câmera aberta. No início da entrevista, os participantes eram sempre relembrados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e seus tópicos centrais eram abordados duas vezes: a primeira antes da gravação da entrevista; e uma segunda já em gravação, de forma que o consentimento à entrevista também ficasse registrada em áudio e vídeo. Posteriormente os termos assinados eram trocados via e-mail ou Whatsapp. A pesquisa era descrita para os participantes como possuindo uma abordagem narrativa, onde histórias e relatos de casos de vivências eram privilegiados e que poderiam ficar bastante tranquilos e livres para narrar os fatos da forma como estivessem mais confortáveis.

3.4.

Tratamento e análise dos dados

A partir do formato qualitativo de pesquisa, o processo de coleta/observação de informações do fenômeno e análise dos dados provenientes se dão de forma recursiva e muitas vezes sobrepostas ou intercaladas. Considerando essa dinamicidade, um possível ordenamento do processo pode ser descrito em três momentos: (i) abordagem do campo, realização de entrevistas, transcrição e refinamento de roteiro; (ii) análise preliminar de temas; transcrição direcionada; refinamento de roteiro e retorno às entrevistas e; (iii) transcrição e mapeamento de narrativas; codificação de histórias e; organização de temas.

O primeiro momento desse processo compreende o primeiro acesso ao campo, com o piloto e a exploração livre dos temas da entrevista, bem como a observação dos aspectos do campo não compreendidos ou menos abordados pela literatura. Em seguida, a partir do refinamento do roteiro a partir dessas observações, outra incursão ao campo foi feita, visando explorar e discutir esses

temas. Nesse processo, o roteiro era refinado a partir da transcrição de cada entrevista, que gerava novas dúvidas e possibilidades.

Ressalta-se que o processo de transcrição das entrevistas mereceu destaque enquanto etapa analítica sendo muito mais do que apenas um momento mecânico de tratamento dos dados (Riessman, 2008)□Esta fase foi inteiramente realizada pelo pesquisador, em respeito também às premissas estabelecidas pelo comitê de Ética da instituição. Durante a transcrição, foram realizadas demarcações e pontuações de aspectos da vivência, onde os primeiros códigos e temas de narrativa foram produzidos (Braun & Clarke, 2022)□O corpus final de análise, consolidando todas as narrativas, atingiu cerca de 370 páginas de material.

Cabe ressaltar que no âmbito desta pesquisa, contudo, o tratamento do texto da transcrição não considerou ou enfatizou elementos característicos da fala (como regionalismos), mas preservou as interações com o pesquisador, e buscou demarcar momentos como: risos, expressões, tensão; tendo em vista enriquecer o processo de narrativa. O uso de humor e ironia no processo de trabalho, por exemplo, já são discutidos frequentemente pela literatura de LPT (Bathini & Kandathil, 2020; Westwood & Johnston, 2012)□tornando essa demarcação uma importante fonte de informações da dimensão subjetiva do informante.

No segundo momento, um quadro de códigos e de narrativas preliminares foi gerado a partir de observações mais superficiais do campo e esses temas foram utilizados para uma segunda incursão ao campo, objetivando discussões sobre esses temas e se as narrativas decorrentes deles tinham substância e reverberavam na experiência dos entrevistados. O processo de codificação também envolve sucessivas incursões, de forma a refinar e organizar os códigos, tanto entre uma unidade específica dos dados (uma entrevista) e seu conjunto mais abrangente (o *corpus* de entrevistas).

Finalmente, com as transcrições realizadas e o quadro preliminar de temas levantado, realizou-se uma etapa mais aprofundada de análise, com a leitura guiada dos textos simultaneamente com os áudios para demarcar com mais clareza as narrativas, atribuindo-as códigos específicos como: (E01N01), Entrevistado nº 1, Narrativa 1. Partindo da abordagem da ANT (Riessman, 2008), estabeleceu-se como unidade de análise as histórias individuais dos entrevistados (Gabriel &

Griffits, 2004). Os temas da narrativa eram identificados e seus respectivos códigos eram realocados em uma segunda planilha, intitulada Codex (Anexo II), onde os temas e macrotópicos dessas narrativas puderam ser catalogados e organizados. A codificação dessas narrativas envolveu a identificação de segmentos potencialmente relevantes ao objetivo da pesquisa, alocando-as etiquetas (códigos), que sumarizavam e sintetizavam seu significado (Braun & Clarke, 2022) □ Todo esse processo teve como base as diretrizes e cuidados observados no processo de análise temática de Braun e Clarke (2022).

O levantamento de narrativas e sua categorização também levou em consideração as aplicações operacionais e analíticas de Gabriel e Griffits (2004) em “*Stories in Organizational Research*”. Nesse sentido, as narrativas foram organizadas sistematicamente de forma a identificar seus elementos estruturais (temas, personagens, desfecho), fatores subjetivos que atravessam o processo narrativo, como as emoções e o tom da narrativa, bem como identificar e apontar conexões entre histórias e narrativas similares.

A partir da codificação (alocação) das narrativas em temas pontuais, empreendeu-se uma fase de agrupamento destes códigos em *temas* amplos, onde o potencial analítico é ampliado. Nesse sentido, os temas foram gerados pelo processo analítico do pesquisador, que reúne sua subjetividade, seu conhecimento, aporte teórico, *insights* e os problemas de pesquisa (Braun & Clarke, 2022) □ Os temas foram gerados e refinados também sempre em conversa com o referencial teórico, a partir da coesão formada entre eles, sua representatividade em relação aos códigos dos *corpus* e na história que sua combinação consegue contar (Braun & Clarke, 2022) □

3.5. O campo

As primeiras impressões do acesso ao campo em questão podem ser sintetizadas na seguinte observação: “*não é porque estamos em casa que estamos disponíveis*”. Dessa forma, o acesso ao campo, ainda que tenha ocorrido de maneira fluida, não foi necessariamente livre dos desafios que o próprio *home-office* impõe. Remarcações, interrupções e problemas técnicos eram frequentes durante o

processo, contudo, foram questões menores durante o acesso ao campo. O contato poderia até demorar, mas assim que as entrevistas começavam, os participantes foram extremamente generosos com seu tempo e a riqueza das histórias que compartilhavam.

Todos os participantes têm em comum a ocupação de cargos que requerem formação universitária, alguns ocupavam cargos de Analista e, outros, cargos Gerenciais, sendo todos residente no Estado do Rio de Janeiro. Realizou-se entrevistas com profissionais cujo regime de trabalho permaneceu na modalidade de *home-office* (englobando sua forma exclusiva ou híbrida) e profissionais contratados especificamente sob o regime de *home-office* (trabalhadores com carteira assinada na modalidade de *home-office*) atuando no setor privado. Contudo, o formato de *home-office* se modificou bastante desde sua instituição integral no período pandêmico, apresentando uma série de transformações que diluíram o formato remoto em diferentes gradações de híbrido, bem como há empresas que já sinalizaram o retorno presencial de forma integral, fenômeno que também foi abordado na presente pesquisa. Nesse sentido, os entrevistados apresentam níveis graduais de *home-office*, desde uma minoria totalmente remota (2), passando pelos em formato híbrido (10) até os que estão em formato híbrido e em processo de retorno presencial (3). Dos 15 entrevistados, nove (9) são mulheres e cinco (5) são homens.

Em sua concepção, a pesquisa se direcionava para priorizar um conjunto de profissionais de um mesmo contexto laboral, preferencialmente da mesma organização, visando explorar os múltiplos ângulos narrativos de um conjunto compartilhado de elementos laborais (controles, cultura organizacional, hierarquia, etc) ou mesmo contatar profissionais de diversas empresas do mesmo setor e com funções semelhantes, pois permitiria explorar diferentes histórias, em seus contextos de trabalho diversificados. A pesquisa adotou uma mescla das duas alternativas, analisando narrativas provenientes de dois grupos: (i) nove (9) trabalhadores com experiências referentes a uma mesma organização e um mesmo contexto laboral e (ii) um conjunto heterogêneo de seis (6) trabalhadores, em graus distintos de *home-office*. O primeiro grupo de entrevistados permitiu uma discussão dos tensionamentos em um mesmo contexto de trabalho e, o segundo, ampliou a

análise ao revelar a diversidade e as nuances que o formato adquiriu, bem como observar as aproximações e distanciamentos dessas vivências. Esse ajuste se deu em decorrência de algumas observações durante o acesso ao campo e possibilitou o enriquecimento do quadro analítico com narrativas de vivências de outros contextos laborais de empresas e setores – pois a pesquisa de apenas um contexto laboral (híbrido neste caso) poderia limitar a diversidade que o formato remoto passou a apresentar.

Além disso, ressalta-se que um cuidado especial no que tange ao anonimato dos participantes e suas posições nas organizações em questão foi tomado, uma vez que as discussões da pesquisa remetem a formas de resistência, confrontos entre posições de poder e desdobramentos diversos quanto a esses embates. Os relatos abordam uma diversidade de tensionamentos e conflitos pessoais e interpessoais, o que demandam um cuidado maior com o anonimato. Assim, informações mais detalhadas do contexto de trabalho foram ocultadas ou ajustadas para que os relatos não comprometessem suas atividades laborais, sua atuação em suas empresas ou mesmo o relacionamento entre pares.

Quadro 2: Perfil de participantes da entrevista

Cód.	Codinome	Narrativas	Cargo	Idade	Filhos	Empresa
E09	Emily	17	Analista II	32	0	InterCom
E10	Manuela	25	Analista II	33	1	SafeNet
E11	Bianca	32	Analista	31	0	Oil Co.
E13	Matheus	19	Gerente	31	0	NaCom
E08	Felipe	20	Analista	31	0	ConsuTech
E07	Otávio	22	Analista	31	0	ConsuTech
E01	Letícia	31	Gerente	34	0	Winston
E05	Danilo	23	Analista	28	0	Winston
E03	Nicole	24	Analista	25	0	Winston
E02	Camila	48	Analista II	29	0	Winston
E04	Luiz	26	Gerente	35	2	Winston
E06	Eduarda	20	Analista	27	0	Winston
E00	Julia	45	Gerente	38	0	Winston
E12	Sophia	26	Analista	30	0	Winston
E14	Vinícius	31	Analista	30	0	Winston

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Como foi abordado, tendo em vista o anonimato dos entrevistados, os nomes das organizações foi alterado e seu segmento de atividade foi mascarado para evitar que os participantes fossem identificados. Não obstante, foi elaborado na Tabela 2, um breve perfil das empresas e de sua atuação, apenas a título de produzir um contexto dessas organizações.

Quadro 3: Resumo das empresas

Empresa	Segmento	Regime de trabalho	Descrição
Winston	Consultoria	Híbrido (2x3)	Multinacional do segmento de consultoria empresarial de diversas áreas.
ConsuTech	Consultoria	Remoto (100%)	Multinacional do segmento de consultoria tecnológica e soluções de tecnologia de informação.
NaCom	Distribuidora e Comércio Nacional e Internacional	Híbrido (2x3) - Presencial	Multinacional com foco em produção e distribuição de produtos alimentícios.
Oil Co.	Óleo e Gás	Híbrido (2x3)	Multinacional de serviços de gerenciamento de elos da cadeia de óleo e gás
SafeNet	Seguros	Híbrido (2x3)	Multinacional provedora de serviços de seguros
InterCom	Distribuidora e Comércio Nacional e Internacional	Híbrido (2x3)	Multinacional com foco em produção e distribuição de utensílios.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4

Apresentação e discussão dos resultados

A presente seção foi dividida em duas partes: (i) apresentação de resultados e; (ii) discussões. Ambos os segmentos apresentam processos analíticos, mas com propósitos distintos. O primeiro, realiza uma análise que assume um tom mais descritivo e busca compor uma macro narrativa analítica a partir das histórias narradas pelos entrevistados. O segundo segmento, de discussões, apresenta de forma mais aprofundada as articulações teóricas com a literatura da LPT e do referencial teórico.

Os grandes temas narrativos apresentados buscam sintetizar e organizar o processo dinâmico característico das histórias. Esses temas, não devem ser considerados isolados entre si ou que são estritamente separados, pois as narrativas por vezes articulam diferentes elementos, personagens, cenários períodos de forma integrada e interconectada. Dessa forma, os temas representam o enfoque de um dentre muitos tópicos abordados nas narrativas. Este aspecto reforça ainda a característica complexa das sobreposições diversas experienciadas nessa modalidade.

O grande tema: “Desdobramentos pandêmicos na vivência do trabalho”, aborda as experiências dos trabalhadores do processo de ajuste e adaptação do trabalho no período da pandemia e seus desdobramentos principais. O tema seguinte, “Crônicas da vida remota e híbrida: ‘É bom, mas é ruim’”, apresenta as vivências das ambiguidades da modalidade, ou seja, foram exploradas as narrativas das contradições e potencialidades do *home-office* enquanto forma contemporânea e contempladas as discussões sobre as sobreposições de diversas dimensões que são experienciadas no *home-office*, abordando as dinâmicas mais específicas desse *locus* de produção. Finalmente, o terceiro: “Crônicas de controle e resistência: O

panóptico, o exílio e o regime semiaberto” aborda as transformações vividas do regime de trabalho entre o período antepandêmico e pós-pandêmico, apontando para o aspecto dinâmico de controle-resistência nesse processo bem como realçando os aspectos narrativos que o compuseram.

Assim, os três grandes temas apresentados visam discutir, a partir das narrativas, as transformações dos regimes de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores, observando como os tensionamentos internos produzem e reproduzem essas mudanças, especialmente a partir das dinâmicas de controle-resistência.

4.1.

Desdobramentos pandêmicos na vivência do trabalho

Neste segmento são endereçadas as narrativas das experiências da adaptação ao *home-office* no período pandêmico e os seus desdobramentos na vivência de trabalho, delineando algumas características contextuais onde as histórias são (re)constituídas. Os temas abordados aqui foram aqueles trazidos, de forma recorrente, pelos entrevistados no que se refere aos desdobramentos desse período e como esses ajustes foram sentidos pelos trabalhadores.

Esse primeiro conjunto aborda temas narrativos amplos que reconstituem o contexto do processo de trabalho a partir do qual as outras narrativas vão se desenvolver. Entre outras palavras, reuniu-se nesse tema mais amplo as principais narrativas com ênfase em aspectos contextuais ou mais amplos que atravessarão as demais histórias.

4.1.1.

O trabalho na pandemia e a reestruturação do formato de trabalho para o home-office

Em 11 de março de 2020, a OMS declarava a instauração da pandemia de COVID-19 no mundo e, tendo em vista a necessidade de manutenção dos quadros produtivos globais, uma das principais adaptações realizadas para se continuar produzindo foi a implementação do *home-office* em regime integral (Jappe *et al.*,

2020). A história de Letícia – *dos chefes que não amavam o home-office* – que abre a seção, narra um pouco da experiência dos primeiros dias, da incerteza e um pouco da desconfiança dos dirigentes de sua empresa ao instaurarem o formato remoto de trabalho.

Quadro 4: Narrativa (E01N21)

(E01N21)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: Transformações do trabalho no começo da pandemia - <i>os chefes que não amavam o home-office</i>		
Texto: Na época da pandemia, teve o caso do meu chefe. Que é desse estilo que não acreditava em <i>home-office</i>, mas que hoje em dia é outra pessoa. Mas foi muito engraçado porque ele não queria de jeito nenhum deixar a equipe de <i>home-office</i>. Eu lembro que na primeira semana de pandemia realmente instalada no Brasil foi o caos, porque a gente estava indo todo dia e sei lá, chegou dia 13 ou 16 de março e aí eu lembro que a gente chegou na segunda-feira e aí aí ninguém foi. Aí ele ficou revoltado! Falou assim: ‘Então tá, então vamos trabalhar 2 dias de <i>home-office</i>, mas o resto da semana vai ser normal’. Aí chegou na terça-feira. Ninguém foi também. Porque aí os demais chefes, gerentes e os diretores falaram ‘cara, ninguém vai porque não, não tem como’. Aí ele falou: ‘Não, então tá. Os analistas não vão, mas os gerentes vão!’. Aí na quarta-feira, ninguém foi de novo! (Risos). Ele ficou revoltadíssimo porque só ele foi. Só que toda quarta-feira a gente tem uma reunião dos gerentes, ou seja, uma reunião gerencial. E fizemos online e ele revoltado porque não tinha ninguém lá com ele. Ele estava lá sozinho e durante a reunião, um dos gerentes estava tossindo pra caramba. A gente foi logo brincando: ‘É COVID! É COVID’, e ‘Ó, vai ver essa tosse!’ (risos). E cara... não é que era COVID mesmo?! Aí a gente falou para ele: ‘Cara, imagina se os gerentes estivessem realmente vindo nessa reunião? Se tivéssemos feito essa reunião presencial, ia estar todo mundo com COVID! Você ia parar a empresa por conta disso!’. Aí no dia seguinte, quando o outro gerente deu o positivo para COVID, o médico né, falou assim: ‘cara, realmente é a COVID e tal’. Estava com todos os sintomas. E só aí meu chefe falou: ‘Então tá, então agora realmente é 100% home Office’. Mas a gente fica brincando com ele até hoje, porque aí, depois que ele viu que a produtividade aumentou absurdamente, ele é outra pessoa hoje em dia. Totalmente a favor do home Office.”		
• Observações: Emoções - Humor, indignação; sarcasmo; • Personagens: Narradora; Chefe; colegas de trabalho • Moral/desfecho: Teimosia e arbitrariedade da gestão; Produtividade do <i>home-office</i> comprovada. • Tensionamento: Evidencia as contradições das prioridades da empresa: Gestores queriam permanecer no escritório enquanto os funcionários se		

recusavam a ir. Gerentes se recusam a ir na empresa.
Palavras-chave: pandemia; chefe; ironia
Histórias Similares: E05N02); (E06N01); (E07N03); (E07N05.2); (E08N02); (E08N03); (E08N03.2); (E08N15); (E09N03); (E10N03);(E10N11); (E13N01); (E13N03);(E13N16)

Um dos pontos mais marcantes do relato foi a resistência da direção da empresa em tentar manter, até os últimos instantes, o modelo presencial e a oposição dos trabalhadores à comparecer presencialmente na empresa em virtude do potencial de adoecimento. Ainda que não fosse uma oposição tão explícita, os gerentes ignoraram a controversa exigência presencial, permanecendo em casa. Em outras palavras, essa cena apresenta a manifestação da agência dos trabalhadores (gerentes) atravessada pelos confrontos com a continuidade da operação da empresa e a incerteza do contexto pandêmico que resultou na decisão de desconsiderar a diretriz de superior hierárquico.

Com o avanço da pandemia e a reticência dos demais trabalhadores, o formato remoto foi instituído integralmente pela empresa, pois foi constatado que a modalidade permitiu um bom desempenho dos trabalhadores. A história de Letícia reconstitui, de forma dinâmica, as cenas que compuseram essa experiência que é representativa do momento de incerteza do início da pandemia e do receio das organizações na perda de produtividade. Não obstante, cabe ressaltar que o formato de *home-office* não era algo novo para a empresa de Letícia, a Winston Consulting. A modalidade já era implementado anteriormente a partir de outra dinâmica e outras justificativas.

Quadro 5: Narrativa (E01N01)

(E01N01)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: Transformações do trabalho no começo da pandemia – Híbrido pré-pandemia		
Texto: A minha empresa, ela já tinha uma estrutura de contrato híbrido anterior à pandemia, só que era ao contrário: Eram dois dias de <i>home-office</i> e três dias presenciais. Só que eles fizeram isso na realidade porque disseram eles que era por questão de diminuição de carbono. Porque uma empresa ela tem alguns compromissos com		

diminuição de emissão de carbono e alguns compromissos sustentáveis. Então, já naquela época eles começaram pra para as que as pessoas não fossem todos os dias. Enfim, e aí também, obviamente já tinham diminuído a capacidade do escritório, isso muito antes da pandemia. Então a gente já tinha essa, essa já era um pouco híbrido de ficar em casa de vez em quando, às vezes um pouco mais, às vezes um pouco menos, mas a gente já tinha mais ou menos uma mini estrutura de como trabalhar de casa. A gente já tinha essa possibilidade. Essa é a grande questão. Às vezes a gente acabava trabalhando mais, mas tipo assim, Ah, fiquei doente, poxa, sei lá, aconteceu isso, já aconteceu comigo. Por exemplo, eu morava na Barra da Tijuca, e o escritório era no centro. Cara, aconteceu um trânsito, um negócio, falei ‘Ó, vou ficar hoje de casa porque não tem como chegar no escritório’. Tudo bem. gente conseguia, a gente tinha um mínimo de autonomia, mas a gente tinha.
• Observações: Tom analítico e reflexivo • Personagens: Narradora • Desfecho: Uso do <i>home-office</i> como benefício e contingência antes da pandemia.
Palavras-chave: antes da pandemia; contingência;
Histórias Similares: (E04N06); (E06N20); (E11N06);(E12N01); (E12N022); (E13N02);(E13N02.1)

O relato de Letícia aponta uma tendência de adoção de um formato híbrido de trabalho que já existia no período anterior à pandemia (Rocha & Amador, 2018) que, por sua vez, foi um catalisador dessas mudanças. Um ponto a ser destacado em sua fala é que anteriormente (à pandemia), o *home-office* tinha um propósito de manter a produtividade em momentos muito específicos, como os de quebra de rotina por fatores como adoecimento, deslocamento comprometido, etc. Ou seja, o formato era aplicado eventualmente e não rotineiramente como observou-seno pós-pandemia. Essa experiência também foi narrada por Felipe, que trabalha como consultor do segmento de tecnologia de informação (TI) na ConsuTech:

Quadro 6: Narrativa (E08N03.2)

(E08N03.2)	Narrador: Felipe	Empresa: ConsuTech
Tema: Transformações do trabalho no começo da pandemia – Híbrido pré-pandemia		

Texto: “Na nessa outra empresa que eu trabalhei [anterior à atual - ConsuTech] era ‘teoricamente era híbrido’. Meio que [o híbrido] não se aplicava muito na grande maioria das vezes. O pessoal até reclamava quando você não ia pro escritório. Então era um híbrido meio mentiroso, né? Tinha algumas regalias assim, tipo, regalias de deslocamento. Algumas flexibilidades, por exemplo, poderia sei lá, se eu, se eu tivesse com algum problema, eu precisasse resolver alguma coisa. Eu não precisava, tipo, trazer um atestado, trazer alguma coisa, comprovar horas, é só a palavra bastava, não, eu tenho que ir resolver tal o problema e aí era liberado e tal, é. Mas basicamente era a semana inteira no escritório e eventualmente eu conseguia, por exemplo, por ter essa flexibilidade, né”

Pesquisador: “Você então viveu um ‘híbrido pré-pandemia’, né? Que é uma coisa interessante.”

“**Felipe:** É, foi uma coisa até bem chata, porque naquela época do início da pandemia, ali todo mundo foi mandado para casa, né? Porque teve a Lei do governo do pessoal ir pra casa quem pudesse trabalhar remoto e lá também foi assim. Mandaram todo mundo pra casa, só que como a empresa lá não era muito bem organizada, o que aconteceu é que teve uma queda gigante de produtividade, perder clientes, etc. E aí, no meio um pouco depois do início da pandemia, era bem no início da pandemia mesmo, que a gente não sabia o que que era a doença, se estava afetando ou não, se ou não ter algum problema de ir para o escritório ou não, mas eles simplesmente mandaram todo mundo voltar pro escritório. E aí era voltar pro escritório ou perder o emprego, né? E aí, basicamente eu tive que voltar pro escritório. Foi um período bem estressante. Eu já tinha alguma pretensão de sair já há algum tempo por conta desse ambiente estressante, mas aí depois desse momento ali que eu vi que não tinha como. Na época eu peguei COVID, minha mãe pegou COVID, ela ficou bem mal e tal. E aí eu pensei, não, não tá certo. Está realmente está além do que do que dá para levar.”

- Observações: Comparação com empresa anterior – Diálogo com o pesquisador; Tom analítico e reflexivo; preocupação e tristeza;
- Personagens: Narrador e a “organização”.
- Desfecho: Adoecimento do narrador e de sua mãe o faz refletir sobre a continuidade na empresa anterior.
- Tensionamento: Crise na produtividade que faz com que a empresa chame os trabalhadores de volta na pandemia, que sem muitas alternativas, precisam retornar.

Palavras-chave: Covid; híbrido antes da pandemia; assimetria; arbitrariedade; adoecimento;

Histórias Similares: (E04N06); (E06N20); (E11N06);(E12N01); (E12N022); (E13N02);(E13N02.1)
--

O relato de Felipe aponta a aplicação do *home-office* híbrido por sua antiga empresa em dois momentos. O primeiro do uso paliativo e eventual do *home-office*, que nesse contexto (pré-pandêmico) representaria um dia de trabalho flexível para remediar questões particulares ocasionais, ou remediar dificuldades de deslocamento ou de adoecimento do trabalhador. Em outras palavras, de uma forma de “dispensa” do escritório, mas não necessariamente do trabalho, no sentido de que o trabalhador não estaria oficialmente dispensado do trabalho, mas “livre” para resolver algumas demandas enquanto trabalha.

No segundo, ao passo em que a produtividade diminuía, decorrente de vários fatores, a empresa, de forma arbitrária, comanda o retorno presencial nos momentos mais críticos da pandemia. Ainda que fosse um formato já estabelecido, bastou uma oscilação na produtividade para que o *home-office* fosse suspenso. A história de Felipe aponta para a assimetria de forças que resultaram no retorno presencial em plena pandemia, fato apontado por Felipe como a gota d’água dessa situação e um dos motivadores para deixar a empresa.

Em contrapartida, em sua experiência de trabalho atual (no momento da entrevista), Felipe abordou que as mudanças ocasionadas no período pandêmico ocorreram de forma fluida, possibilitando sua instituição, de forma definitiva, para o formato integralmente remoto:

Quadro 7: Narrativa (E08N04)

(E08N04)	Narrador: Felipe	Empresa: ConsuTech
Tema: Transformações do trabalho no começo da pandemia – Aumento do campo de seleção de trabalhadores		
Texto: “Antes (da pandemia) eles tinham um escritório lá em São Paulo, próximo ali do centro de São Paulo. Antes da pandemia, o pessoal todo trabalhava em escritório e eles tinham um dia da semana que a pessoa podia trabalhar de casa e tal. E aí quando começou a pandemia, não tinha para onde correr, tiveram que colocar todo mundo para casa e basicamente a gestão da empresa gostou do modelo, viu que dava certo. Eles já tinham meio que as coisas arrumadas dentro de casa, então o negócio continuou. A produtividade		

até aumentou, segundo alguns relatos que eu já ouvi. E aí eles decidiram que a partir de então ia ser 100% remoto. Aí passou a pandemia e continuou em <i>home-office</i>. O pessoal, geralmente a ponta que foi muito benéfico nesse ponto do remoto, que, como a gente lida com desenvolvedores. E desenvolvedor é uma mão de obra cara. Geralmente é difícil de você achar profissionais ao redor de você, né? Geralmente. Ou quando você acha, às vezes não é assim, no nível que você esperava, né? Não tem a experiência que você queria, etc. Mas aí quando entrou para o remoto é, abriu um leque de oportunidade enorme, né? Porque a gente, basicamente hoje contrata no Brasil todo. É, inclusive tem gente que veio de fora do Brasil. Por exemplo, tem um venezuelano que trabalha com a gente legal e ele está no Brasil hoje. O cara veio para o Brasil, já era desenvolvedor mesmo, já tinha alguma experiência e está lá trabalhando com a gente, então.
• Observações: Comparação com empresa anterior. Tom analítico e reflexivo; • Personagens: A organização e trabalhadores (desenvolvedores); • Desfecho: Implementação e manutenção bem-sucedida do <i>home-office</i> na empresa ConsuTech. Expansão das atividades e contratação de outros profissionais. ◦ História que conversa com o tema “Trabalho sem fronteiras” – Letícia (E01N03)
Palavras-chave: antes da pandemia; contingência;
Histórias Similares: (E01N26);(E01N29); (E03N21); (E04N04); (E04N05); (E05N12); (E06N12);

Assim, o relato de Felipe aponta que mediante a experiência bem-sucedida de adoção do *home-office*, a direção de sua empresa resolveu adotar integralmente o modelo. Ainda que o processo de trabalho realizado tivesse condições de ser realizado remotamente antes do período pandêmico, a modalidade só foi efetivamente implementada em sua organização durante a pandemia e passou a funcionar exclusivamente dessa forma.

Observando o relato de Letícia e de Felipe sobre as adaptações de suas organizações no início do período pandêmico, problematiza-se a ideia de que o *home-office* tenha sido um ajuste totalmente produtivo consciente e intencional por parte das organizações (Jappe *et al.*, 2020). O que foi observado nas narrativas, parece sinalizar mais uma relutância ao reestruturar o processo de trabalho do que uma adesão automática à ideia. Em outras palavras, as histórias dos “*chefes que não amavam o home-office*” apontam para a reflexão de que a instituição do *home-*

office foi uma resposta à uma exigência legal e não necessariamente à pandemia e sua letalidade.

Além disso, o *home-office*, é um fenômeno ancorado em uma série de estruturas históricas, legais e tecnológicas, que transcenderiam a agência coordenada das organizações à contingência pandêmica. Nesse sentido, esse regime de trabalho só foi possível no momento em questão, devido as ferramentas tecnológicas de comunicação, controle e produtividade disponíveis (Goés *et al.*, 2023); ao momento neoliberal que naturaliza a lógica mercadológica no indivíduo (Dardot & Laval, 2016); e finalmente pelo aporte legal que não só viabilizou como formatou a experiência de *home-office* nesse contexto (Brasil, 2022). Marcas desse momento histórico são a grande incerteza vivida por esses trabalhadores no que se refere à manutenção do emprego, bem como os riscos de adoecimento e propagação do vírus da COVID-19 que atuaram como agravantes das experiências no contexto.

Assim, situando o momento pandêmico como pano de fundo dessas histórias, bem como componente das transformações do capitalismo (Jappe *et al.*, 2020), observa-se um movimento de difícil adaptação, que sinaliza desde o primeiro momento, os tensionamentos que atravessavam essa modalidade de trabalho e suas aplicações anteriores à pandemia. Nesse sentido, por meio das narrativas é possível observar uma desconfiança ou mesmo uma descrença por parte da gestão na modalidade possivelmente no que se refere à produtividade do trabalhador e a dificuldade de assegurar seu comprometimento no trabalho. Essa desconfiança estaria por trás da restrição de seu uso a determinados grupos profissionais, mesmo aqueles cuja atividade poderia ser realizada em *home-office*. No contexto desses ajustes, essa aparente desconfiança embasaria a ampliação de controles diversos, especialmente os tecnológicos sobre os trabalhadores (Bathini & Kandathil, 2020).

As histórias narradas pelos entrevistados reconstroem dinamicamente o contexto de mudanças atravessados por eles em suas organizações. No contexto das organizações dos trabalhadores entrevistados (InterCom; SafeNet; Oil Co.; NaCom; ConsuTech; e Winston) e considerando o recorte dessa pesquisa, todas as narrativas reconstituíram um processo conturbado de ajuste a esse momento, mesmo quando as organizações já possuíam experiências com o *home-office* anteriormente (Winston, ConsuTech, NaCom). Todas elas só instituíram efetivamente o *home-office* após os decretos governamentais de 2020. Nesse sentido, as experiências

narradas, ainda que ocorressem em organizações distintas, tiveram bastante convergência.

4.1.2.

Contribuição material corporativa para a estruturação do escritório doméstico

Abordando o quesito das condições de trabalho, um dos aspectos bastante desafiadores do período decorreu da operacionalização do trabalho na casa dos trabalhadores, o que minimamente exigia a disponibilidade de ferramentas e equipamentos de trabalho. Nesse sentido, os entrevistados narravam histórias dos “*kits home-office*” as diferentes formas em que as empresas provinham as condições para o trabalho:

Quadro 8: Narrativa (E07N20)

(E07N20)	Narrador: Otávio	Empresa: ConsuTech
Tema: Equipamentos de trabalho disponibilizados pela empresa - <i>kits home-office</i>		
Texto: “No começo, eles disponibilizam o equipamento para você trabalhar. No meu caso, eu optei por continuar com meu computador. Quando comecei a trabalhar de <i>home-office</i>, eu montei um computador que atendesse nas minhas necessidades e para evitar ficar com muitos equipamentos espalhados pela casa eu preferi deixar mesmo só o meu mesmo. Mas caso eu tenha necessidade a qualquer momento eu posso pedir um notebook para trabalhar em casa. Eu também tenho um auxílio de <i>home-office</i>, que é um valor que eles pagam mensalmente para que eu possa pagar a internet, uma manutenção, tirando conta de luz nesse sentido.”		
• Observações: Comparação com empresa anterior. Tom descritivo; • Personagens: Narrador e organização. • Desfecho: Uso de equipamentos próprios mas disponibilidade de equipamentos por parte da empresa.		
Palavras-chave: notebook; equipamentos; auxílio		
Histórias Similares: (E03N16); (E05N18);(E07N20); (E10N21); (E11N04); (E12N03); (E13N11)		

Quadro 9: Narrativa (E10N21)

(E10N21)	Narrador: Manuela	Empresa: SafeNet
----------	-------------------	------------------

Tema: Equipamentos de trabalho disponibilizados pela empresa - <i>kits home-office</i>	
Texto: “Todos os cargos ganharam um notebook da companhia. Notebook, mouse, dependendo do nível hierárquico, você também tem o celular corporativo. Mas aí nisso não é por conta do remoto, não é por conta do seu nível. Então, não é pelo <i>home-office</i>, não. E a gente tem uma ajuda de custo semestral de R\$ 360,00. É só isso. E aí, quando a gente mudou de prédio, <u>eles iam desfazer do mobiliário então quem quis, pôde pegar a cadeira do escritório, mas assim eles fizeram isso só porque iam desfazer</u>, entendeu? Não fizeram isso como uma ação corporativa para melhorar, digamos assim, a ergonomia dos empregados não. Foi só porque eles iam se desfazer que eles estavam doando, para quem quisesse.”	
• Observações: Tom descritivo; Reflexão sobre que a empresa deu equipamentos por que já ia se desfazer deles, não por uma prática. • Personagens: Narrador e organização. • Desfecho: Ampla disponibilidade de equipamentos.	
Palavras-chave: notebook; equipamentos; auxílio; ergonomia	
Histórias Similares: (E03N16); (E05N18);(E07N20); (E10N21); (E11N04); (E12N03); (E13N11)	

Quadro 10: Narrativa (E12N03)

(E12N03)	Narrador: Sophia	Empresa: Winston
Tema: Equipamentos de trabalho disponibilizados pela empresa - <i>kits home-office</i>		
Texto: “Um tempo depois, a Winston forneceu tipo um suporte financeiro para as pessoas comprarem alguns equipamentos. Eu não lembro quanto foi exatamente, mas acho que foi cerca de R\$ 700,00. Só que assim, eles mandaram um link de uma empresa que vendia alguns móveis como mesas e cadeiras dizendo ‘podem comprar nessa empresa que vocês vão ter desconto’. Só que a gente foi ver as coisas, era tipo assim, a partir de R\$ 1.000,00 uma mesa! A mesa mais barata! Só a mesa era R\$ 1.000,00, sabe? Aí como é que eu vou comprar mesa? Como é que eu vou comprar o negócio lá o suporte do notebook, sabe? Só a mesa era R\$ 1.000,00. Então você ficava assim, caramba! Que desconto? Então assim, mas assim eu nem eu nem comprei, eu só comprei uma cadeira para o meu computador e mesmo assim não foi uma cadeira assim, ideal, confortável, foi só uma cadeira para ver se melhorava. E aí quando eu comprei essa cadeira, eu comecei também a usar às vezes o meu quarto, quando tinha muito barulho na sala. Mas assim, não		

adiantou muita coisa porque era uma cadeira desconfortável. Eu falei, ‘ah, quer saber? Vou continuar na minha salinha (da casa)’
• Observações: Tom descritivo, mas com elementos de indignação; Reflexão sobre a insuficiência do aporte fornecido pela empresa no momento. • Personagens: Narrador e organização. • Desfecho: Recursos disponibilizados eram insuficientes para atender as necessidades ergonômicas, sendo preferíveis as condições anteriores.
Palavras-chave: cadeira; móveis; auxílio; ergonomia
Histórias Similares: (E03N16); (E05N18);(E07N20); (E10N21); (E11N04); (E12N03); (E13N11)

Observou-se que, em alguma medida, as organizações proveram, em graus variados, alguma forma de equipamento ou aporte financeiro para possibilitar a adaptação do espaço doméstico em um *locus* produtivo. Contudo, ainda que algumas narrativas tenham uma percepção de que a organização concedeu essa estrutura como um bônus, cabe ressaltar que esse aporte não deve ser confundido ou mesmo denominado especificamente como um auxílio, ou mesmo uma ajuda de custo, como se representasse um benefício concedido pela empresa. Esses aportes foram nada mais do que a viabilização da operação por parte da empresa, disponibilizando meios e equipamentos de trabalho mínimos para os trabalhadores.

Ao discutirmos os aspectos operacionais do *home-office* e os subsídios que a Winston havia disponibilizado aos trabalhadores, Júlia relatou a história do “*Virtual Workplace*”, apontando como a empresa interpretava essa questão:

Quadro 11: Narrativa (E00N12)

(E00N12)	Narrador: Júlia	Empresa: Winston
Tema: Equipamentos de trabalho disponibilizados pela empresa - <i>kits home-office</i> – <i>O virtual work place</i>		
Texto: “<u>Eles não chamam de <i>home-office</i>. Eles chamam de <i>Virtual Work Place</i>. Que na verdade, o que é, ‘<i>home-office</i>’ implica pelas nossas pesquisas – e ninguém da Winston vai falar isso – mas pelas nossas pesquisas o ‘<i>home-office</i>’ significa que ele precisa te dar uma estrutura. Se você não dá o nome de <i>home-office</i>, em teoria ele não é obrigado a te dar uma estrutura. De alguma forma ele pode te dar uma ajuda de custo. Hoje a ajuda de custo da [empresa] é de R\$ 70. Não paga nem a internet. E aí quando decidiu-se que ‘não, como não vai voltar nem tão cedo, vamos fazer um negócio, vamos fazer uma parceria</u>		

<u>com uma empresa de cadeira, e móveis de escritório, para vocês! E a gente vai dar R\$ 400'</u> A cadeira mais barata do site, custava, com desconto, R\$ 600 e alguma coisa. Então assim, não era R\$ 400 reais para comprar uma cadeira no site da parceria. Não dava. Foi esse R\$ 400 único que agora eles dão R\$ 70 por mês para ajudar com alguma coisa que eu nem sei o que é. Minha internet não paga. Talvez pague a luz, uma parte da minha luz. Talvez. <u>Mas se eu for dividir por tudo o que eu gaste, certamente não cobre.</u> Estou com uma cadeira sem braço neste momento porque a que eu comprei quebrou o braço e está lá sem braço. Vou comprar outra. É que eu fico com muita dó de dar muito dinheiro em uma cadeira.”
• Observações: Tom irônico da fala. Reflexão de como a organização faz uso de um “jogo de palavras” para se desvencilhar da responsabilidade de disponibilizar mais equipamentos; • Personagens: Narrador e organização. • Desfecho: Recursos disponibilizados eram insuficientes para atender as necessidades ergonômicas ou da manutenção do <i>home-office</i> e a insuficiência como fruto de um artifício da organização. • Tensionamento: Contradições relacionadas à insuficiência dos recursos ou dos auxílios frente as necessidades dos trabalhadores evidenciavam a relação capital-trabalho e contrapunham discursos de suporte e empatia da organização.
Palavras-chave: cadeira; móveis; auxílio; ergonomia; Virtual work place
Histórias Similares: (E03N16); (E05N18);(E07N20); (E10N21); (E11N04); (E12N03); (E13N11)

Com a “releitura” do *home-office* enquanto um *Virtual Work Place*, ou seja, um espaço de trabalho virtual, amplia-se a ambiguidade da responsabilidade da organização em prover integralmente os meios de trabalho para os funcionários. Nesse contexto, a legislação também parece viabilizar a ambiguidade, atribuindo à negociação entre partes a disponibilidade e responsabilidade dessa infraestrutura⁹, o que pode ser problemático considerando a relação assimétrica dessas posições.

Além disso, outro aspecto legal a ser discutido é o do uso facultativo do vale-transporte no formato híbrido.

⁹ “§ 3º As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, pela manutenção ou pelo fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação de teletrabalho ou de trabalho remoto e as disposições relativas ao reembolso de despesas efetuadas pelo empregado serão previstas em contrato escrito, firmado previamente ou no prazo de 30 (trinta) dias, contado da data da mudança do regime de trabalho” LEI Nº 14.437, DE 15 DE AGOSTO DE 2022

Quadro 12: Narrativa (E03N16)

(E03N16)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: Direitos e benefícios no <i>home-office</i>		
Texto: “Então, o vale transporte, na minha empresa (Winston) é opcional. Vamos dizer que você quer o vale transporte. E aí se eu não me engano você compara com 6% do seu salário. Se você gasta mais do que aquilo, o seu teto é 6%. Se você gasta menos de qualquer forma será descontado 6%. Então tem muitas pessoas que trabalham comigo que não pegam vale transporte, não fazem a adesão vamos dizer assim, porque não vale a pena. Porque se você colocar na porta do lápis tipo 6% do seu salário, não é o que você gasta de passagem. Mas por exemplo, eu uma vez tive que ir Julho três semanas direto para um cliente. Foram três semanas pagando passagem e indo direto. Então, tipo assim, para aquele mês teria sido válido para mim ter o vale do transporte. Mas aí, foi só uma vez no ano que eu fui tantas vezes pro cliente. Então, acaba que você fica tendo que se manejar nessa parte, vamos dizer assim. Para a parte de alimentação, a gente pode escolher como você quer ratear quanto você quer em vale refeição (aplicável à restaurantes) e vale alimentação (aplicável a mercados). E aí a cada 6 meses, você pode mudar quanto você quer. E aí, por exemplo, quando a gente começou a voltar em presencial, foi assim que íamos decidir de novo essa proporção. Então a gente teve que diminuir a parte do mercado e aumentar a parte de restaurante, vamos dizer assim, né, pra gente poder comer mais rua. Tanto que a gente foi tipo comer 4 vezes na rua pra comer 8 por mês, sabe? Duplica a sua despesa.”		
• Observações: Tom descritivo. Reflexão sobre o custo x benefício de exigir o vale-transporte no modelo híbrido • Personagens: Narrador e organização. • Desfecho: Mudanças de uso dos benefícios à medida em que o híbrido começa a vigorar. • Tensionamento: O uso facultativo do vale-transporte evidencia o deslocamento de custos para o trabalhador, fazendo-o refletir sobre a arbitrariedade de flexibilizar esse benefício.		
Palavras-chave: vale transporte; uso facultativo; vale alimentação;		
Histórias Similares: (E07N12); (E11N10);(E11N16)		

A questão do vale transporte é abordada pela Lei nº 14.442/22 da seguinte forma: “O empregador não será responsável pelas despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, na hipótese de o empregado optar pela realização do teletrabalho ou trabalho remoto fora da localidade prevista no contrato, salvo

disposição em contrário estipulada entre as partes” (Brasil, 2022). Com isso, a legislação parece ampliar a facultatividade do vale transporte, sob o argumento do *home-office*, ainda que o trabalhador tenha que frequentar as instalações da empresa periodicamente: “Art. 75-B. § 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto” Assim, o que pode resultar desse contexto é o deslocamento ainda maior do custo do deslocamento para o trabalhador.

Ainda que a legislação aborde o custeio desse deslocamento atrelando-o a contrapartes do empregador e do empregado¹⁰ (Brasil, 1985), essa relação assume contornos ambíguos, pois ainda que o trabalhador não tenha o desconto de 6% de seu salário em função do *home-office*, a prerrogativa do deslocamento “*ainda que de modo habitual*” pode fragilizar essa vantagem. Em outras palavras, o trabalhador seria lesado na medida em que as oscilações de produtividade, visitas a clientes e a exigência de maior presença na empresa possam ocorrer.

Assim, reitera-se um ponto bastante objetivo da sobreposição casa e escritório: a de que este está inserido na estrutura daquela, fazendo uso de seus recursos, mas possivelmente compensando relativamente pouco por sua estadia. Tendo em vista que o *home-office* ocorre na casa do trabalhador, ele acaba se tornando responsável pela manutenção condições estruturais para a realização de seu trabalho, complexificando o debate entre os limites sutis entre a disponibilização de equipamentos de trabalho e a responsabilidade da empresa nesses casos. Danilo descreve algumas dificuldades que teve para suprir as estruturas necessárias para operacionalizar o trabalho:

Quadro 13: Narrativa (E05N05)

(E05N05)	Narrador: Danilo	Empresa: Winston
Tema: Manutenção do <i>home-office</i>		
Texto: “Aspectos mais operacionais que também dificultam. Então, por exemplo, eu tive alguns dias que eu recebi aqui um comunicado da light. Que ia fazer uma manutenção aqui na minha rede. Então assim, foram alguns dias que eu fiquei sem luz e aí eu tive que		

¹⁰ “Parágrafo único - O empregador participará dos gastos de deslocamento do trabalhador com a ajuda de custo equivalente à parcela que exceder a 6% (seis por cento) de seu salário básico.”

ir pra casa de parentes porque era só eu que tava sem luz. Assim toda a minha equipe tava com a luz normal, então aí tive que mudar todo a minha rotina. Assim, foi toda uma logística pra eu conseguir trabalhar nessa semana por causa de algo bem pontual que aconteceu só na minha casa, sabe? Então teve esses aspectos mais operacionais que dificultam. Assim são coisas pontuais. Mas que acabam quebrando toda a nossa rotina.”
• Observações: Tom descritivo. Resolução de crise. Reflexão sobre a manutenção da modalidade e a estabilidade de serviços diversos. • Personagens: Narrador. • Desfecho: Resolução de um problema operacional na casa. No <i>home-office</i>, o trabalhador seria condicionado a assumir uma responsabilidade pela continuidade do trabalho, apesar de instabilidades.
Palavras-chave: internet e Luz; manutenção; rotina;
Histórias Similares:(E07N17);(E07N18); (E07N19)

Aqui talvez resida um dos fatores que mais justifiquem o *home-office* na perspectiva das empresas: o corte de custos substancial e o deslocamento de uma parcela deles para os trabalhadores. Essa diluição de custos permitiu o enxugamento de estruturas e instalações físicas como aluguéis de escritórios e salas comerciais, gastos de internet, luz, telefonia e, sobretudo, transporte.

As narrativas, em geral, indicam que as organizações proveram parte dos equipamentos de trabalho variando em níveis de ajuda de custo, disponibilizando notebooks e acessórios; ou descontos em lojas de móveis de escritório. Contudo, a variabilidade desses recursos apresenta um aspecto problemático que é a clareza sobre o que deveria compor o conjunto básico de ferramentas de trabalho a ser obrigatoriamente disponibilizado e o que deveria ser estendido para além dos equipamentos eletrônicos como os itens ergonômicos (mesas, cadeiras e suportes).

Um aspecto observado a partir das histórias que tratavam de como as empresas lidavam com essa disponibilização de recursos é que dependendo da forma como ocorre, os tensionamentos e as contradições ficam mais aparentes. Por exemplo, em boa parte das narrativas, os entrevistados manifestavam uma impressão de que por mais que as empresas disponibilizassem equipamentos, eles se sentiam contribuindo com a diminuição dos custos da empresa e não sendo necessariamente compensados de forma correspondente. Dessa forma, as contradições da forma como as organizações provém os meios de trabalho podem

contribuir para o estreitamento do antagonismo capital-trabalho e sua experiência pelo trabalhador.

No próximo segmento, discutiu-se um outro aspecto dos desdobramentos do trabalho pandêmico: a percepção de uma geração de trabalhadores que foram socializados na pandemia e que apresentariam um conjunto de características comportamentais derivadas desse processo.

4.1.3.

Os trabalhadores da “geração pandemia”

Um dos temas recorrentes das narrativas foi referente a um elemento geracional que marcava ou caracterizava um conjunto de trabalhadores de uma “*geração pandemia*” socializados no trabalho em *home-office*. Alguns desses trabalhadores tinham recentemente concluído sua formação e ingressaram diretamente na modalidade remota ou híbrida. Assim, as narrativas passaram a sinalizar como um desdobramento direto do período pandêmico o surgimento de uma forma de profissional “nativo” do *home-office*, ou uma geração pandêmica de trabalhadores, sendo abordados em contraposição a profissionais que ingressaram no mundo do trabalho anterior à pandemia. O aspecto central que distingue esses dois grupos é a experiência do trabalho realizado integralmente presencial *versus* os que agora apenas experienciam uma parcela presencial. O desdobramento pandêmico abordado aqui é relacionado à subjetividade dos trabalhadores atravessados por esse contexto de trabalho. As histórias reunidas neste segmento visam caracterizar a subjetividade desses trabalhadores e demarcar sua distinção no processo de trabalho.

Cabe ressaltar que a média etária dos entrevistados é de 31 anos, sendo que a idade do(a) trabalhador(a) mais novo(a) é 28 e do(a) mais sênior é 38. As narrativas apresentadas aqui partem da perspectiva desse recorte geracional de trabalhadores, geralmente tecendo comentários sobre profissionais mais jovens (faixa dos 20 – 25 anos), ou mais seniores (possivelmente 50 anos em diante). Assim, reforça-se o aspecto (inter)subjetivo da interpretação desses grupos de trabalhadores e suas motivações.

Como principal característica relatada sobre os trabalhadores mais juniores, era uma dificuldade maior de assimilação aos valores empresariais, sendo recorrente na narrativa de alguns trabalhadores em cargos gerenciais na Winston, a ausência de uma forma de “etiqueta corporativa”, oriunda talvez de uma socialização comprometida ou afetada pelo isolamento do *home-office*.

Quadro 14: Narrativa (E01N18)

(E01N18)	Narrador: Letícia, 34 anos	Empresa: Winston
Tema: Geração pandemia		
Texto: “O que a gente percebeu é existe uma questão geracional. A forma de trabalhar dessa geração já é diferente da nossa, que já é muito diferente dos nossos diretores. Assim, eu não sei se necessariamente isso é só por conta do híbrido, entendeu? Acho que essa geração nova acabou já entrando no híbrido, mas mesmo se a gente fosse no presencial, talvez a gente já sentiria essa barreira, entendeu? Porque é uma geração que é muito diferente. Eu tenho 34 anos e eu não pensei que eu fosse ter esse choque geracional tão rápido!(Risos) Pra mim eu só ia ter esse choque quando tivesse lá nos meus 45, 50 anos, mas eu já estou tendo! Então eu acho que foi um acúmulo de 2 coisas [que afetou a socialização na empresa], uma dessas foi o choque geracional. Essa que é a percepção. E mais o fato de os caras já terem entrado diretamente no híbrido, entendeu? A gente já teria de qualquer maneira, e o híbrido... Acho que o híbrido não, mas o <i>home-office</i>, ele meio que puxou para o extremo, sabe? A sensação que eu tenho é essa. Por exemplo, eu vejo a equipe agora que entrou esse ano, eles já são diferentes da equipe que entrou há 2 anos atrás. O comportamento é diferente. Tipo assim, já tem algumas nuances daquela pessoa que sempre entrou e está voltando agora para o presencial, começando presencial depois de 2 anos de empresa para uma pessoa que está começando esse ano, que é mais ou menos da mesma geração, né? Mas que já está começando nesse esquema híbrido, entendeu que já tem esse negócio de ir para lá e tal. São vários fatores, não só um, né? Mas que isso acaba impactando também, mas os meus chefes não pensam muito nisso. Eles acham que é o problema é só o formato híbrido mesmo, porque eles têm ranço de <i>home-office</i>.”		
• Observações: Tom reflexivo, de estranhamento mas bem humorado. • Personagens: Narrador e trabalhadores de diferentes idades. • Desfecho: Percepção de que o formato remoto e o híbrido produziram um conjunto de profissionais diferentes.		
Palavras-chave: geração; pandemia; comportamento; choque geracional		
Histórias Similares: (E01N07);(E01N11); (E01N18); (E01N19); (E02N23); (E03N01); (E04N14.1); (E04N16); (E10N07.1); (E10N24); (E02N28.2); (E11N31); (E12N026)		

A fala de Letícia traz vários apontamentos do tensionamento ou “conflito geracional” que passa a ocorrer em sua empresa. Ela narra esse processo a partir do ponto de vista de seu recorte geracional, contrapondo-se à dita geração pandêmica e à de seus superiores, uma geração mais tradicional. Letícia atribui as características dessa geração a uma série de vivências, que eventualmente foram reforçadas pelo *home-office* e suas particularidades. Parte dessa percepção é reforçada pelo intervalo pequeno entre a sua faixa etária e a dos novos trabalhadores, que teriam comportamentos conflitantes com sua visão de mundo. Ela contrapõe sua geração com a de seus superiores que teriam “ranço de *home-office*”, uma leitura subjetiva que sinaliza um choque de percepções oriundas de processos de socialização distintos.

Luiz, que também trabalha na Winston, lê esse processo como uma dinâmica comum dentro das organizações e que isso atravessa diferentes épocas. Contudo, ele sinaliza seu estranhamento com alguns comportamentos e atitudes, que não teriam sido devidamente regulados na modalidade de *home-office*. Ao final ele conclui que seu posicionamento e estranhamento são desdobramentos de um “enraizamento” desses valores.

Quadro 15: Narrativa (E04N16)

(E04N16)	Narrador: Luiz, 35 anos	Empresa: Winston
Tema: Geração pandemia – comportamentos diferentes		
Texto: “Em todas as épocas, teve algo assim no escritório. Acho que é o pessoal que está mais acostumado, mais conectado desde sempre, não é? Eu, por exemplo, já estou com 35 anos. Então eu peguei ainda a internet discada e tal. Não, não tinha tanta conectividade e tal só é. Pra gente, tem às vezes um certo limite. Então assim, eles tem que se policiar para colocar limites, porque e acho que a geração nova, assim. Não, eu não quero dizer que seja melhor ou pior, mas tem algumas coisas que você não está acostumado. Então, assim, para mim é estranho eu olhar no Instagram e ver alguém postando algo durante o trabalho e tal, eu estranho: ‘Ué, como assim? O pessoal está trabalhando ou está postando coisa no Instagram?’. E mesmo com a gente acontece. Você está aqui e as vezes abre o Instagram para ver qualquer coisa, você olha e tal. <u>Mas eu estranho ‘ué, essa pessoa não está trabalhando, não? Sendo que você também não está trabalhando enquanto vê que ela também não está trabalhando (risos).</u> Mas, assim, é isso. Tem umas coisas que eu acho		

bem complicado para quem já começou a trabalhar direto no <i>home-office</i> e não teve essa experiência do escritório de acho que as pessoas ficam meio... perdidas. Sei lá, não sei se pra mim esse modelo de trabalho deve estar bem enraizado tanto tempo.”
• Observações: Estranhamento e reações humoradas. Reflexão sobre características distintas entre grupos geracionais. • Personagens: Narrador e trabalhadores de diferentes idades. • Desfecho: Contraste com o modelo presencial e a perda de aspectos relativos a esta modalidade
Palavras-chave: geração; pandemia; comportamento; choque-geracional
Histórias Similares: (E01N07);(E01N11); (E01N18); (E01N19); (E02N23); (E03N01); (E04N14.1); (E04N16); (E10N07.1); (E10N24); (E02N28.2); (E11N31); (E12N026)

Discutindo sobre esses aspectos, Bianca, 32 (Oil Co.), reflete sobre como ter nascido em um contexto digital seria um atributo que facilitaria um trânsito mais fluido para esse contexto, mas que não é algo determinado.

Quadro 16: Narrativa (E11N31.1)

(E11N31.1)	Narrador: Bianca, 32 anos	Empresa: Oil Co.
Tema: Geração pandemia – facilidade na tecnologia e no <i>home-office</i>		
Texto: “A galera jovem (faixa dos 20 aos 25 no momento da pesquisa) já é uma galera que é completamente diferente e nasceu nesse mundo, nasceu nesse universo virtual. Então para eles, assim eu acho que é mais fácil você trabalhar, fazer as coisas, mas ao mesmo tempo eu acho que existe uma parcela dessa galera jovem que gosta de uma coisa mais presencial. Eu acho que existe, sabe? Não dá para generalizar, não dá para generalizar. Eu vejo que tem muitos jovens que gostam dessa coisa presencial, mas eu acho que é mais fácil deles se adaptarem por serem jovens, né? Se você quando é jovem, você é mais fácil de você se adaptar a qualquer coisa e porque eles cresceram já nesse universo virtual, né? A gente não. A gente foi vendo o universo surgir quando ‘tudo era mato’, aí a gente capinando, construindo. Então é uma geração que a gente veio crescendo junto, então pra gente é mais fácil que a gente vem crescendo junto com a com a tecnologia. A geração anterior, não. Eles já estavam crescidos quando a tecnologia mesma essa daqui chegou e a outra já chegou na tecnologia. Então a gente está ali numa geração boa assim para a adaptação, para ver, para pensar, para se questionar se isso vale ou um vale, porque a gente conseguiu. Construir junto a gente vê e se desenvolvendo junto com a tecnologia. Para os da geração anterior à nossa (em referência à proximidade da entrevistada com a idade do pesquisador) tem essa questão mesmo de para eles é		

convencional sair de casa para trabalhar. Mas também tem essa questão de ‘eu moro perto do trabalho’, então por isso que é mais fácil, porque e tivesse esse obstáculo grande, eles já iam começar a pensar num outro formato.”
• Observações: Tom reflexivo. Reflexão sobre características distintas entre grupos geracionais, mas sem generalizações. • Personagens: Narrador e trabalhadores de diferentes idades. • Desfecho: Características geracionais não são homogêneas e podem estar atreladas a aspectos materiais
Palavras-chave: geração; tecnologia; comportamento; choque-geracional
Histórias Similares: (E01N07);(E01N11); (E01N18); (E01N19); (E02N23); (E03N01); (E04N14.1); (E04N16); (E10N07.1); (E10N24); (E02N28.2); (E11N31); (E12N026)

O fator geracional abordado aqui, ainda que relatado dessa forma, não pretende circunscrever um contingente de indivíduos de uma faixa etária a um conjunto único ou específico de valores e comportamentos. Conforme apontado por Bianca, muita dessa divergência geracional tem a ver com elementos materiais específicos, como ela conclui em sua narrativa. Profissionais mais *seniores* possivelmente teriam condições patrimoniais e maior estabilidade para talvez morarem mais próximos ao trabalho. Possivelmente teriam relacionamentos consolidados e papéis estabelecidos dentro de suas relações, o que facilitaria e possibilitaria uma preferência maior pelo formato presencial. Em contrapartida, profissionais no começo de suas carreiras poderiam ter menos condições de deslocamento, poderiam preferir a modalidade por permitir uma conciliação melhor com estudos e assim por diante.

Em sua fala, Bianca, 32, reflete sobre os fatores que estariam compondo as distintas motivações e estruturas dos posicionamentos diversos sobre o *home-office*:

Quadro 17: Narrativa (E11N31.2)

(E11N31.2)	Narrador: Bianca, 32 anos	Empresa: Oil Co.
Tema: Geração pandemia – facilidade na tecnologia e no <i>home-office</i>		
Texto: “É, eu acho que hoje no mercado de trabalho ainda tem muita gente da geração que veio antes da nossa. E aí, essa galera não se adaptou tão bem assim ao <i>home-office</i>. Mas eu não quero generalizar, porque eu conheço muita gente, tipo assim, 50 anos, 60		

anos que tá ali no <i>home-office</i>, mas não é todo mundo. Então assim, eu acho que a geração anterior a nossa tem muito mais dificuldade de se adaptar a modelos mais jovens [contemporâneos]. E isso eu via muito lá na firma, tá? Porque tipo lá na firma o padrão é híbrido. Mas tem vários funcionários que têm 30 anos de empresa e tal, que são <i>seniors</i>, e eles iam sempre todos os dias na semana, tem vários. Porque eles não tiveram essa adaptação ao <i>home-office</i>. Mas também quem sou eu para julgar? Por que eles também viveram a vida inteira indo e saindo do trabalho, na tua rotina, você sai do trabalho... toma banho... vai até lá... Mas também para eles é mais fácil. Aí eu volto de novo a bater nessa tecla, porque eles moram perto do trabalho. Então, quando você mora perto do trabalho, é muito mais fácil você tomar um banho e atravessar a rua, ir lá trabalhar, almoçar lá e voltar. Agora, quando você tem um obstáculo de 3 horas que te distanciam do seu trabalho, já é algo que você já fica pensando assim, pô, acho que esse modelo novo pode ser bacana!
• Observações: Tom reflexivo. Reflexão sobre características distintas das gerações anteriores, mas sem generalizações. • Personagens: Narrador e trabalhadores mais velhos. • Desfecho: Características geracionais não são homogêneas e podem estar atreladas a aspectos materiais
Palavras-chave: geração; profissionais seniores; comportamento; choque-geracional
Histórias Similares: (E01N07);(E01N11); (E01N18); (E01N19); (E02N23); (E03N01); (E04N14.1); (E04N16); (E10N07.1); (E10N24); (E02N28.2); (E11N31); (E12N026)

Nesse sentido, reitera-se essa percepção de que essas características não se circunscrevam apenas à socialização no trabalho, mas a um conjunto mais amplo de fatores. Dessa forma, a ideia de “geração”, no âmbito desta pesquisa é tratada como a de processos de socialização e vivências laborais de contextos históricos específicos, não sendo necessariamente algo homogêneo, isto é, atribuído a todos os indivíduos dessa faixa etária. Por exemplo, em uma das entrevistas, Matheus, 31 (E13N17), apontou sua preferência pelo formato presencial integral, pela melhor estrutura que disporia dentro da empresa, contudo, ainda gostaria de ter a possibilidade de variar o trabalho em casa eventualmente.

A questão que se destaca, portanto, é que o processo de socialização de novos trabalhadores parece ter sido afetado pela pandemia e pela forma atomizada que o *home-office* e posteriormente o formato híbrido possibilitaram. Nesse sentido, a “geração” mais jovem, que experienciou uma socialização no trabalho de forma

mais isolada, parece reproduzir esse repertório de comportamentos apreendidos dentro nesse contexto e que entram em conflito com as percepções de trabalhadores socializados no contexto de trabalho anterior.

Quadro 18: Narrativa (E01N07)

(E01N07)	Narrador: Letícia, 31	Empresa: Winston
Tema: Geração pandemia – facilidade na tecnologia e no <i>home-office</i>		
Texto: “Uma história muito curiosa, inclusive que eu vi que eram duas meninas que começaram o <i>trainee</i> durante a pandemia. Depois da pandemia diminuir, no primeiro mês de presencial, quando eu olho, está uma sentada aqui, a outra ao lado do outro lado [do escritório] e elas conversando pelo <i>teams</i>. Eu olhei aquilo... (expressão de incredulidade e risos) Depois eu fui até uma e eu perguntei: ‘você está falando com ela?’ - [Apontando para o outro canto do escritório] (Risos) Aí ela: ‘Sim! É que a gente está fazendo um projeto juntas!’. Aí eu falei: ‘então, por que que você não senta ali do lado dela?’ (risos). Falei: ‘gente, vocês [estão no mesmo lugar!]’ E ela: ‘Ah é, né?’. Eu falei, ‘pois é! senta ali do lado dela, é é mais rápido, né? Poder conversar, vocês não precisam ficar conversando um com a outra de mensagem...’ A não ser que vocês estejam fofocando (risos), que eu brinquei. Mas assim, senão cara, elas continuariam trabalhando assim. Esse é o lado bom, presencial, as coisas são mais rápidas.”		
• Observações: Tom humorístico e perplexo. • Personagens: Narradora e <i>trainees</i>. • Desfecho: Novos trabalhadores (geração pandemia) ofereceriam desafios específicos pela falta de vivência em formatos presenciais e reproduzem os comportamentos apreendidos no <i>home-office</i>. • Tensionamentos: Confronto de valores e processos de socialização.		
Palavras-chave: geração; tecnologia; comportamento; choque-geracional		
Histórias Similares: (E01N07);(E01N11); (E01N18); (E01N19); (E02N23); (E03N01); (E04N14.1); (E04N16); (E10N07.1); (E10N24); (E02N28.2); (E11N31); (E12N026)		

Muito do que os relatos dos trabalhadores da Winston indicam é que houve uma deficiência no processo de socialização desses trabalhadores mais novos (*trainees*), o que geraria um distanciamento da empresa. Nesse sentido, esse elemento geracional atravessou diversos momentos das narrativas, alimentando conflitos e choques dentro da dinâmica organizacional.

Contudo, cabe ressaltar que o período pandêmico e a impossibilidade de sair de casa possibilitou uma “tempestade perfeita” que, segundo os relatos, conduziram a um aumento expressivo da produtividade, pois o trabalhador praticamente não tinha alternativa senão o trabalho. Ressalta-se que a intensificação do trabalho registrado não tem, necessariamente, uma relação de causalidade com o *home-office*. Em outras palavras, não é porque o *home-office* foi instituído nesse momento que ocasionou diretamente o aumento de trabalho, mas combinado com o período de distanciamento e *lockdown*, demissões em massa e seu receio entre os trabalhadores, possibilitou o ambiente perfeito para que o trabalho fosse intensificado.

Assim, as narrativas que abordam os temas geracionais visam construir uma ideia de um desdobramento marcante da pandemia: o da subjetividade desse novo trabalhador, que passa a produzir o estranhamento de um “choque geracional”, ou seja, os conflitos entre as subjetividades oriundas de diferentes processos de socialização. Enquanto a geração mais nova apresentava uma postura mais introspectiva, mais pró *home-office*, as gerações mais maduras (geralmente caracterizadas pelos diretores ou superiores), são descritas como possuindo aversão à modalidade. Essa motivação, contudo, não foi explorada na entrevista, contudo, nas histórias, os narradores atribuem essa aversão a diversos fatores, mas sobretudo a geração desses indivíduos, cuja vivência já foi extensamente marcada pelo formato presencial.

As histórias desse “trabalhador da pandemia”, ou “geração pandêmica” de trabalhadores, são empregadas na demarcação dessa distinção de subjetividades e possivelmente contribuem para o reforço e reprodução de estereótipos, que homogeneízam esse recorte geracional. As personagens que representam essa subjetividade e suas histórias, são utilizadas como evidências de uma lacuna de socialização, que passam a legitimar os argumentos para o retorno presencial, cuja dinâmica (discutivelmente) mitigaria esses efeitos.

Este aspecto geracional foi observado por boa parte dos entrevistados e atravessando todas as organizações. Os trabalhadores da empresa ConsuTech, Felipe (31) e Otávio (31) (E08N14) experienciam o formato de *home-office* integral e de forma equilibrada. Muito dessa experiência nas suas falas estaria relacionada com a postura e filosofia do CEO da empresa (37), um profissional de TI mais

jovem, que abraçou totalmente a modalidade. Não obstante, independente disso, trata-se de uma atividade que pode efetivamente ser desenvolvida à distância. Assim, excetuando o caso da ConsuTech, os trabalhadores das outras organizações desenvolviam as narrativas apontavam para esse elemento geracional atuando no tensionamento da manutenção da modalidade de *home-office* ou mesmo do modelo híbrido: novos profissionais mais propensos à modalidade e outros mais seniores, buscando um retorno ao presencial.

Finalmente, conjugando os três subtemas apresentados, o regime de *home-office* (re)constituído pelas narrativas, instituiu-se como uma resposta às restrições geradas pelo contexto pandêmico, provocando uma série de desdobramentos de ordem estrutural (nas leis, regimes de trabalho e funcionamento organizacional). Essas transformações se estendem para uma adequação das formas como as organizações controlam o desempenho da força de trabalho, que agora, distantes dos escritórios, teriam nesse espaço de indeterminação produtiva chances de desenvolverem (micro)emancipações e um escape do monitoramento organizacional. Além desses aspectos estruturais, aspectos intersubjetivos como o recorte geracional da força de trabalho passa a contribuir para o tensionamento de controle-resistência dentro das organizações. Para além das questões geracionais, no que se refere às vivências do *home-office*, múltiplas narrativas retratam uma grande ambiguidade desse regime de trabalho, com aspectos positivos e negativos. O próximo segmento reuniu os principais temas das histórias desse contexto.

4.2.

Crônicas da vida remota e híbrida: “É bom, mas é ruim”

O *home-office*, apesar de suas ambiguidades, é um formato está assentado em uma série de sobreposições de dimensões conflitantes e que, simultaneamente, parece viabilizar tanto dinâmicas de intensificação do trabalho, como potencializar o desenvolvimento de outras dimensões da vida. Este segmento visa abordar os aspectos contraditórios e ambíguos dessa vivência.

A ideia ou conceito de “crônica” empregado aqui toma inspiração no gênero de crônica, enquanto um gênero textual híbrido utilizado amplamente no jornalismo, bem como na literatura. Ressalta-se que seu uso aqui é para expressar sua proximidade ao formato breve das histórias que narram cenas comuns do (trabalho no) cotidiano. As histórias abordadas neste segmento reconstroem as vivências ambíguas da vivência de *home-office*, abordando suas potencialidades para os trabalhadores e contradições.

4.2.1.

“Home, sweet office”

Em referência à leitura mais positiva da modalidade imaginada por Huws (1991), reuniu-se aqui as histórias que apontavam para os aspectos mais promissores e potenciais do *home-office*, que apesar de suas ambiguidades, pode possibilitar muitos ganhos. Discutiu-se, assim, o relato de Bianca, 31 anos, sobre sua experiência com o trabalho híbrido. Sua narrativa é bastante representante das potencialidades do *home-office*, expondo os principais pontos que atravessam sua experiência com a modalidade que combinam questões de saúde e mobilidade urbana:

Quadro 19: Narrativa (E11N05)

(E11N05)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Home, sweet office – abraço de individualidades</i>		
Texto: “Bom, eu sou super defensora de <i>home-office</i>. Eu acho que ele começou... Na verdade, ele não começou porque ele já existe há um há um tempo, mas ele foi amplificado, ampliado por causa da pandemia. A gente sabe disso, mas que foi algo que		

veio pra evoluir só para agregar. Nas questões assim, empresariais, corporativas, porque assim tem muita. Tem muita função que a gente não tem necessidade de estar ali presencialmente e que assim as pessoas, elas têm as suas individualidades. Eu, por exemplo, vou falar de um lado mais individual. Eu, por exemplo, tem uma questão de saúde assim com o meu intestino, que o pessoal até brinca que eu tenho intestino complicado e assim eu morava há 3 horas do escritório, então assim imagina você ficar 3 horas no trânsito e 3 horas para ir 3 horas para voltar. Então assim, eu precisava ir ao banheiro. Não tem como no transporte público. E aí quando eu sabia que eu estava em casa, para mim era super tranquilo, porque eu estou em casa. Eu tenho um banheiro ao lado! Nessa transição aí, como que eu vou sair da minha casa para o trabalho, se eu tenho um problema intestinal? Essa questão não existiu para mim nesse tempo de <i>home-office</i> e isso sempre foi algo que me preocupava e me preocupa até hoje, porque eu tenho realmente essas questões de saúde. Eu não moro tão perto desses centros empresariais. Porque eu moro mais na região mais interior. Eu não moro no ‘Rio de Janeiro das grandes empresas’. Para mim, hoje em dia é inviável. E aí assim eu teria que fazer é eu teria que estar nesse tempo de transitando, não é da minha casa, até a empresa e aí são horas. Nesse caminho tem o trânsito, essa questão toda. E como é que a questão de saúde não seria legal para mim. Eu ia viver no aperto! Eu ia vivendo o sufoco e é algo que eu não precisei viver por causa do <i>home-office</i>, porque ele abraça as individualidades.
• Observações: Tom inspirado e entusiasmado. • Personagens: Narradora. • Desfecho: “<i>home-office</i> abraça individualidades” a modalidade é uma importante resposta a problemas de infraestrutura enfrentados pelos trabalhadores.
Palavras-chave: individualidades; transporte público; deslocamento; conforto
Histórias Similares: (E01N04); (E03N04); (E03N05); (E04N05); (E04N06); (E04N07); (E04N08); (E04N11); (E04N14); (E05N01); (E05N05); (E06N13); (E08N06); (E10N03); (E10N22); (E02N39);

Bianca se junta a vários outros que enaltecem a experiência remota e particularmente, a entrevistada aponta que a modalidade “abraça as individualidades”, estabelecendo as condições para o desenvolvimento de outras áreas da vida. Seu relato, diz respeito a um contraponto à ambiguidade sentida pelos trabalhadores, a de que apesar das contradições e da intensificação do trabalho que é experienciada dentro da modalidade, o *home-office* se apresenta como um formato que apazigua diversos efeitos deletérios do trabalho, em especial o do deslocamento.

Assim, o principal aspecto abordado pelos entrevistados foi relativo à qualidade de vida ganha devido à dispensa do deslocamento ao trabalho. Conforme foi destacado anteriormente, os trabalhadores entrevistados nessa pesquisa residem no Estado do Rio de Janeiro, em regiões diversas, como Baixada Fluminense, Centro, Zona Norte e Oeste. As organizações das quais possuem vínculo, possuem majoritariamente sede no Centro do Rio de Janeiro, excetuando uma delas, cuja sede é em São Paulo. Para todos os efeitos, o deslocamento ao trabalho foi o fator preponderante quanto ao ganho de qualidade de vida:

Quadro 20: Narrativa (E03N04)

(E03N04)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Home, sweet office – ambiguidade da experiência</i>		
Texto: Eu estava pensando nisso esses dias, sabe? Tem os pontos positivos de tipo, qualidade de vida, vamos dizer assim, né? Por mais que às vezes dá a impressão de que você não desliga do trabalho, porque, tipo, você termina de trabalhar, você está na sua casa, né? Mas esse ponto é uma coisa que é bem desgastante, é o deslocamento. Quando eu tenho que ir pro escritório, eu perco às vezes 1 hora e meia para ir 1 hora e meia para voltar. Então eu acordo mais cedo, tenho que adaptar toda minha sua rotina. Aí eu vou, me alimento de outra forma, por estar na rua acaba sendo bem desgastante e você fica comparando, né? Como era em 1 ano e como está sendo agora, sabe como está nesse ‘novo normal’ que a gente chama. Esse foram os principais aspectos assim que eu estou sentindo mais agora, nesse ponto de tipo da comunicação e da equipe. E essa parte também da qualidade de vida, de você discutir tipo qual é melhor, sabe, tipo, é muito bom você estar com essa equipe presencial e discutir com eles, mas também é muito bom você estar em casa. Você tipo, na hora do almoço, você, tipo, almoça rápido e pode fazer alguma coisa, pode fazer um todo, sabe alguma tarefa sua então? Fica nessa balança assim, sabe?”		
• Observações: Tom reflexivo - indeciso. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Ambiguidade da vivência de difícil definição.		
Palavras-chave: deslocamento; balança; pontos positivos e negativos; qualidade de vida; novo normal		
Histórias Similares: (E01N04); (E03N04); (E03N05); (E04N05); (E04N06); (E04N07); (E04N08); (E04N11); (E04N14); (E05N01); (E05N05); (E06N13); (E08N06); (E10N03); (E10N22); (E02N39);		

Quadro 21: Narrativa (E12N01)

(E12N01)	Narrador: Sophia	Empresa: Winston
Tema: <i>Home, sweet office – ambiguidade da experiência</i>		
Texto: “Antes da pandemia eu estava trabalhando no escritório que ficava no Centro do Rio de Janeiro e moro em Campo Grande (RJ). Nós também íamos para escritórios de clientes que ficavam no Centro [do Rio de Janeiro], na Barra da Tijuca, etc. A gente tinha que ir pro cliente e aí tinha essa questão da distância e tal e já vou começar falando que era um problema para mim porque eu passava maior parte do dia preocupada em relação a chegar o trajeto do trabalho. Então isso era uma coisa que me cansava muito, tinha que acordar muito cedo para chegar lá na hora e quando eu saía, mesmo que eu saísse no horário, ia chegar muito tarde em casa. Então era meio que a minha semana era só chegar em casa para dormir para no outro dia fazer a mesma coisa. E esse final de semana era descansar o corpo, porque era cansativo. E aí, quando veio essa questão da pandemia, assim. O primeiro mês foi maravilhoso porque eu não tinha essa preocupação do trabalho, sabe? E ,no início, era uma coisa que a gente não sabia, o que que era exatamente, se não achei que seria permanente. Então no início para mim, eu sentia como se fosse uma coisa positiva, porque tinha essa questão do tempo, da distância, então eu não precisava acordar, eu acordava, sei lá, meia hora antes, tomava o meu café, colocava uma blusa, porque tem muita gente que não sabe aquela blusa formal. Eu ficava com pijamas! (Risos) Então, era uma preocupação menos. Então, assim, no início, foi bem tranquilo. É, eu também tive um pouco da preocupação do tipo assim, será que eu vou conseguir fazer o meu trabalho de casa? Será que eu não preciso de alguma coisa do escritório? Mas como o computador que eu utilizava [nas visitas de clientes e no uso pessoal] era o da empresa, então assim não tinha aquela necessidade física de estar no escritório. Então, assim, num primeiro momento, teve essa impressão de como se fosse um meio que umas férias. Porque se eu dormia mais, aí dava o seu horário, meio que você saía, mas você já estava em casa. Então, assim, no início foi bem. Eu não diria legal porque foi um momento ruim. Você não podia sair de casa de forma alguma, mas deu para você, pelo menos para mim, descansar mentalmente.”		
• Observações: Tom reflexivo – indeciso; alívio. • Personagens: Narradora e colegas de trabalho. • Desfecho: Ambiguidade da vivência de difícil definição. Alívio por ficar em casa e descansar do processo de deslocamento todos os dias.		
Palavras-chave: deslocamento; balança; pontos positivos e negativos; qualidade de vida; novo normal		
Histórias Similares: (E01N04); (E03N04); (E03N05); (E04N05); (E04N06); (E04N07); (E04N08); (E04N11); (E04N14); (E05N01); (E05N05); (E06N13); (E08N06); (E10N03); (E10N22); (E02N39);		

A adesão e a preferência pela modalidade de *home-office* por partes dos trabalhadores, e por parte das empresas tem por base a redução de custos quantitativos e qualitativos de deslocamento e transporte. Esse argumento ganha substância, considerando o contexto da infraestrutura urbana de transporte e segurança pública do Rio de Janeiro, comumente reconhecidos como fatores precários. Assim, o primeiro ponto a ser destacado como o diferencial dessa modalidade é a economia do tempo de deslocamento e como esta redução é apropriada pelo trabalhador. No relato de Bianca (E11N05.1), abordado anteriormente, a entrevistada aponta que seu tempo ficou muito mais otimizado com a experiência em *home-office*.

Quadro 22: Narrativa (E11N05.1)

(E11N05.1)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Home, sweet office – conveniência do trabalho em home-office</i>		
Texto: “Eu acordava 20 minutos antes de trabalhar, tomava café e já sentava (na mesa do computador) e já estava trabalhando, entendeu? Com 20 minutos eu já estava trabalhando e assim eu estava trabalhando muito mais animada, muito mais disposta do que se eu acordasse há 4 horas da manhã para enfrentar um trânsito, toda uma questão ali de transporte, metro, tudo cheio, sai correndo, você chega lá já um pouco desgastado”		
• Observações: Tom de alívio da narrativa. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Ambiguidade da vivência de difícil definição. Alívio por ficar em casa e descansar do processo de deslocamento todos os dias.		
Palavras-chave: deslocamento; balança; pontos positivos e negativos; qualidade de vida; novo normal		
Histórias Similares: (E01N04); (E03N04); (E03N05); (E04N05); (E04N06); (E04N07); (E04N08); (E04N11); (E04N14); (E05N01); (E05N05); (E06N13); (E08N06); (E10N03); (E10N22); (E02N39);		

Bianca relata a apropriação desse tempo para estender suas horas de sono e descanso, o que implica em melhor disposição e rendimento, o que, comparado aos dias em que ela precisaria atravessar a cidade por meio do transporte público, é substancialmente mais proveitoso.

Outro exemplo retratado de forma recorrente nas narrativas, bem como uma forma jocosa de caracterizar o *home-office* é o do “uniforme – pijama”:

Quadro 23: Narrativas (E01N31; E12N07.3)

(E01N31; E12N07.3)	Narradoras: Sophia e Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Home, sweet office – uniforme pijama</i>		
Texto: “Ai! Uma coisa que acho muito boa! Não recomendo, ai, isso está sendo gravado (risos). Eu fiz, mas não recomendo ninguém fazer isso! Mas assim era uma coisa boa, não? ‘Ir trabalhar de pijama’. Não que eu ficasse de pijama, mas assim, por exemplo, é às vezes está chovendo. Ai você tem que botar aquela roupa formal ai você vai tipo, você se molha todo na rua, no ônibus e em casa você não precisa, sabe? É só colocar uma roupa mais ou menos formal, sabe? E já está ótimo! Não tem aquela coisa da consequente pá, você tem que se vestir. Clientes, tal não estava ótimo, ou se não eu fazia isso eu botava blusa da Winston e botava o fundo da Winston [background do Zoom] estava nossa estava maravilha. Ninguém ia reparar em nada, entendeu? Uma das melhores partes não precisou me preocupar com a roupa, até porque assim, roupa de escritório é cara, né? É. E amassa e não tem que ficar passando. Nossa! Era a pior coisa para mim.” Sophia “E o fato, assim, eu particularmente, também eu nem comentei o fato de não ter ficado ou poder trabalhar de roupa de casa, de pijama! Ai, gente! Não ter que comprar roupa! É ai isso aconteceu quando eu voltei, eu não tinha mais roupa para ir. Que todas as minhas roupas estavam mofadas. E assim eu tive que comprar roupa para voltar para o presencial. Falei, Ah, gente, e aí? Eu comprei, tipo, 4 blusas. Que são as mesmas 4 que ai fico revezando a semana eu tenho que ficar lembrando qual foi a roupa que eu fui pra não ficar feio. Porque sério, porque isso também é uma coisa que é cara. Ai você está com tipo assim, roupa confortável, fala ai, nossa, muito bom. Poder trabalhar de roupa confortável, sabe? Não ter para não emperquitada sabe? Nossa, perfeito!” Letícia		
• Observações: Tom de alívio e bem-humorado. Trabalhadores incorporam e usufruem dos aspectos positivos da modalidade • Personagens: Narradoras. • Desfecho: O alívio de não precisar vestir-se formalmente todos os dias para trabalhar e poder trabalhar confortavelmente em casa:		
Palavras-chave: conforto; pijama;		
Histórias Similares: (E01N04); (E03N04); (E03N05); (E04N05); (E04N06); (E04N07); (E04N08); (E04N11); (E04N14); (E05N01); (E05N05); (E06N13); (E08N06); (E10N03); (E10N22); (E02N39);		

Curiosamente não ter que vestir roupas formais (e caras) regularmente para trabalhar foi um dos tópicos mais recorrentes das narrativas. Aparentemente, talvez a experiência que mais materializava uma “microemancipação”, era a “alforria” das roupas de escritório, ou a possibilidade de trabalhar com roupas confortáveis, sem os enfadonhos rituais de preparação e da necessidade de aprontar-se para o trabalho, fatores que comporiam a dimensão estética do trabalhador, incorporados ao trabalho (Siciliano, 2016). Contudo, ressalta-se que esse ambiente mais confortável e ou mesmo a dispensa de enfrentar o transporte público não necessariamente contribuem para a emancipação do sujeito, mas podem contribuir para tornar mais palatáveis ou suportáveis as condições de intensificação do trabalho.

Outro fator abordado nas narrativas, enquanto um grande benefício do formato remoto, foi a possibilidade de conjugar o trabalho e a proximidade com a família.

Quadro 24: Narrativas (E01N30; E04N07)

(E01N30; E04N07)	Narradores: Letícia e Luiz	Empresa: Winston
Tema: <i>Home, sweet office – proximidade com a família</i>		
Texto: Letícia: “Mas o <i>home-office</i> me permitiu viver determinadas coisas com a minha família dentro de casa, por exemplo, a minha irmã tem 3 filhos, né? Então, eu já vim aqui para casa da minha mãe, fiquei trabalhando e a minha sobrinha aqui do meu lado, então às vezes eu parava, brincava, entendeu? Já fiz reunião com ela no meu colo. Ela queria ver o que que estava acontecendo, então eu falei, tá bom, era uma reunião interna, não tinha muito problema, né? Eu peguei ela e fiquei. Ela ficou lá olhando. Então assim, eu acho que você tem que conseguir achar um equilíbrio. É a liberdade de você não ter que estar fisicamente naquele lugar de pegar ônibus, de pegar metrô, de pegar trânsito pra ir e ter esse desgaste, aí volta de novo, pega a transito e assim e você poder estar mais próximo, no meu caso da minha família. Você consegue ter alguns momentos que eu não teria se eu tivesse cinco dias [presenciais] na semana. Então assim, eu vinha para casa da minha mãe, ficava às vezes trabalhando o dia inteiro, mas almoçava com eles, entendeu. Tipo de ter aquele momento de almoço de família, às vezes numa terça, quarta-feira. Não precisava ser final de semana. Minha irmã também tem um cachorro e às vezes ele ficava comigo, então assim poder ficar com ele o dia inteiro trabalhando com ele aqui do meu lado também é legal, sabe? Então assim, acho que acho que as experiências boas são essas, contanto que você consiga equilibrar.” E01N30		

Luiz: “Melhor essa convivência com a família, de você poder estar mais perto e ir vendo seu filho crescendo. Está ali, junto da esposa, não estar tão distante e tal, então mudou o cenário. Assim, eu via como, claro, que de vez em quando o bom de ser híbrido é que você quando tem necessidade, vai para o escritório e consegue separar também e também direto às vez[...] <Queda de conexão>” E04N07
• Observações: Tom alegre da narrativa. • Personagens: Narradora e membros da família. • Desfecho: A proximidade com a família que o <i>home-office</i> possibilita, mas dependente do equilíbrio
Palavras-chave: família; proximidade; equilíbrio
Histórias Similares: (E04N24); (E06N15); (E12N07.1); (E13N07)

Enquanto conversava com Luiz acerca desse tópico (E04N07), sua conexão cai por alguns instantes. Eram cerca de 19:30 quando eu o entrevistava e ao retornar, ele comenta:

Luiz: Como eu dizia, você tem que conviver com várias situações, por exemplo, a minha conexão caiu aqui e vou te contar o porquê agora. Minha conexão está com cabo aqui no modem. E quem foi quem entrou aqui rodando, rodando, bateu no fio e derrubou o modem no meio dessa conversa? Foi meu filho! (risos) Então assim, não é que caiu a conexão, ele puxou o fio aqui, então isso já aconteceu também algumas vezes. É já aconteceu também assim eu estar no meio da reunião, ele aparecer e no meio e tal essas coisas! (risos) Então essas coisas inusitadas, né

Pesquisador: Isso é ele te dizendo que o seu expediente já acabou! (Risos)

Retornando à história de Letícia, gerente da Winston, relata alguns aspectos positivos que o *home-office* trouxe em relação à proximidade com a família. Da mesma forma que Luiz, eles ressaltam que o trabalho longe do escritório viabiliza a experiência dessas vivências que ocorrerem no dia a dia doméstico e que por meio desse formato, podem participar mais ativamente, ainda que cumprindo suas atribuições e no expediente da empresa. Nesse sentido, essa sobreposição de espaços, também possibilita uma presença “virtual” na empresa simultaneamente à presença física no lar e na vida familiar.

O relato de Letícia também evidencia outro exemplo positivo da apropriação do tempo de deslocamento por parte do trabalhador. Seria possível, por

exemplo, praticar atividades físicas, frequentar academias, tanto antes quanto ao final do expediente. Em suma, dependendo da forma como seja operacionalizado, o *home-office* também potencializa outras áreas de interesse, “*hobbies*” e, portanto, contribui para uma vida além da profissional. Nesse sentido, Felipe, analista na empresa ConsuTech, chegou a estranhar o tempo que dispunha após o expediente: “[...]foi estranho no início, porque eu acabava de trabalhar, olhava para o relógio, olhava para fora e ainda estava sol. E eu falava: ‘cara, que que eu vou fazer agora?’ Tem tempo sobrando!” (E08N06). Essa vivência reflete um pouco as potencialidades que o *home-office* possuiria para o trabalhador e seria uma vivência próxima da idealização de Huws (1991), contudo, aparentemente ainda segue uma realidade distante de muitas empresas.

A fala de Letícia, contudo, transmite uma ideia de esse equilíbrio que por sua vez seria decorrente de um esforço individual ou pela agência do trabalhador “*contanto que você consiga equilibrar*” que deveria mediar essas demandas, produzindo por si mesmo o equilíbrio do fluxo do trabalho. Nesse sentido, essa noção também parece reforçar que o indivíduo seria responsável pela assimetria entre as dimensões da vida particular e do fluxo de trabalho. Contudo, as histórias de Letícia, reveladas nas entrevistas, são atravessadas por um fluxo intensificado de trabalho, que muitas vezes dificulta a própria manutenção dessas vivências positivas. Dessa forma, questiona-se a agência efetiva do sujeito no equilíbrio desse fluxo de trabalho, retratado muitas vezes como desproporcional às estratégias de organizá-lo.

Ainda nesse tema, o *home-office* ainda que distante da empresa e da socialização do dia a dia, reproduz virtualmente, o ritmo de trabalho já existente nas organizações. Ou seja, em organizações onde o sobretrabalho é uma constante, como o caso da empresa Winston, a tendência desse quadro se intensificar no formato remoto é bastante provável, por exemplo, ao ofuscar em sua dinâmica, os limites mais objetivos do começo e final do expediente de trabalho em casa, cabendo (para bem ou para mal) ao trabalhador o papel de estabelecer esses limites.

Um outro ponto a ser observado, contudo, é a incorporação desse tempo de deslocamento como tempo produtivo da empresa. O caso de Bianca, que trabalha na Oil Co., é emblemático nesse sentido, ao passo em que, o tempo de deslocamento até a empresa que “sobra”, volta a ser aplicado no processo de trabalho, ou seja,

converte-se em tempo apropriado pela empresa para produção de excedente. Dessa forma, simultaneamente o *home-office* possibilitaria maiores chances do trabalhador se apropriar desse tempo “perdido” em deslocamento, bem como ampliaria o tempo de trabalho dedicado à empresa, o que seria um desfecho comum dentro de um contexto de intensificação do trabalho.

Enquanto um potencializador de determinadas dinâmicas organizacionais, o *home-office*, em um contexto de uma organização com uma cultura de menor ênfase em sobretrabalho, o *home-office* poderia efetivamente potencializar a qualidade de vida do trabalhador. Em conversa com Felipe, gerente em uma empresa de consultoria e serviços de TI, ele relatou sua experiência de *home-office* integral na atual empresa:

Quadro 25: Narrativas (E08N06)

(E08N06)	Narrador: Felipe	Empresa: ConsuTech
Tema: <i>home-office e cultura organizacional</i>		
Texto: “Assim, eu não tenho nada do que reclamar. Para mim está sendo ótimo desde o início. Assim, no início, até estranhei um pouco quando eu saí da outra empresa, entrei nessa porque me sobrava tempo no final do expediente. Eu achava isso estranho porque, né, porque eu estava acostumado, por exemplo, por mais que seja perto aqui, né? De onde eu morava, de onde eu moro, de onde eu trabalhava porque eu saía de casa de manhã, eu pegava engarrafamento porque era sentido centro do Rio aqui que eu tinha que ir, então pegava engarrafamento, demorava na numa média, aí em dias bons, meia-hora para chegar na empresa dia ruins, aí 1 hora e meia mais ou menos, porque tinha bastante engarrafamento, sexta-feira, assim e tal. É, era bem tenso e para voltar às vezes também que eu saía de lá às 17:00, 17:30, mais ou menos do escritório, às vezes, quando tinha que fazer alguma coisa, ficava até um pouco mais tarde, mas ainda assim você pegava o fluxo ao contrário. Então de novo, pegava o engarrafamento. Aí eu chegava em casa, já estava escurecendo, já quando não estava de noite já, né? Então era assim. Depois que foi para <i>home-office</i> na ConsuTech, foi estranho no início, porque eu acabava de trabalhar, olhava para o relógio, olhava para fora, estava sol ainda e falei: ‘cara, que que eu vou fazer agora? Tem tempo sobrando!’. Mas é basicamente isso não tem muito do que reclamar. É difícil ter algo que é 100% bom, mas nesse ponto, acho que não consigo encontrar algo de pra reclamar não. Talvez a assim, no início, tinha estavam, estava mais adaptado a ter aquela interação de escritório, né? A dar uma pausa,		

vai tomar um café, faz aquela fofuquinha no corredor, essas coisas assim, né? Mas hoje em dia já é mais adaptado”.
• Observações: Narrativa realizada com tom de “satisfação” e alívio do narrador. • Personagens: Narrador; • Desfecho: Incredulidade e espanto com o tempo livre pós-expediente, nunca antes experienciado. .
Palavras-chave: boa experiência; micro-emancipação; tempo livre;
Histórias Similares: (E07N02); (E07N05); (E07N06.1); (E07N11); (E08N06); (E08N14); (E08N16); (E08N16.1);(E08N17); (E11N05); (E12N020.2)

Em função da especificidade do segmento e ramo de trabalho de Felipe, Tecnologia da Informação, foi feito um questionamento se isso não seria algo mais comum em sua área de atuação, uma vez que outros relatos abordaram sua área teria uma demanda maior por profissionais qualificados e, portanto, condições de trabalho mais atrativas. Felipe, em sequência, contestou:

Quadro 26: Narrativa (E08N11)

(E08N11)	Narrador: Felipe	Empresa: ConsuTech
Tema: <i>home-office e cultura organizacional</i>		
Texto: “Não, na verdade eu acho que depende muito da gestão da empresa. Já tenho colegas que já trabalharam em lugares que eram assim (em referência a sua experiência de trabalho anterior, mais intensificada). Por exemplo, essa <i>startup</i> de tecnologia que a gente prestou serviço de consultoria e desenvolvimento, para eles que eu trabalhei um tempo lá na equipe era completamente diferente. Assim, o negócio era burocrático, era microgerenciado e era bem difícil, inclusive era bem diferente do que a gente tem aqui. Nesse projeto em específico, quatro desenvolvedores saíram porque não aguentaram trabalhar lá pois o ambiente era muito estressante. Você não conseguia concluir as tarefas, porque você tinha muita informação cruzada, dependia de várias pessoas que não te respondiam. Então o ambiente era bem diferente [mesmo sendo de TI], então acho que depende muito da gestão da empresa mesmo.”		
• Observações: Narrativa realizada com tom de “satisfação” e alívio do narrador. • Personagens: Narrador e trabalhadores de outra empresa e TI; • Desfecho: Intensificação do trabalho estaria atrelado à política e práticas de organização do trabalho da empresa; sucesso do <i>home-office</i> não		

associado a um setor específico. Organização da empresa fundamental para a implementação justa da modalidade.
Palavras-chave: boa experiência; micro-emancipação; tempo livre;
Histórias Similares: (E07N02); (E07N05); (E07N06.1); (E07N11); (E08N06); (E08N14); (E08N16); (E08N16.1); (E08N17); (E11N05); (E12N020.2)

Assim, o relato de Felipe possibilita a reflexão sobre as generalizações que frequentemente acabam formatando as percepções de um setor, segmento, ou categoria profissional específica. Além disso, reforçar a ideia do fator potencializador da modalidade.

Ainda assim, chama atenção esse aspecto ambíguo entre uma forma de trabalho que possibilita uma condição laboral um pouco mais confortável, ao mesmo tempo em que se trata de um espaço que amplia a captura de mais-valia. Na expressão utilizada por Nicole, trata-se de uma “balança”, cujos braços ficam em constante movimento. O *home-office*, pode operar nesse contexto como um atenuador dos efeitos mais objetivos do desgaste do processo de trabalho.

Voltando a atenção para a casa enquanto um espaço privado convertido em *locus* produtivo, observou-se que foi um tema recorrente nas narrativas, que traziam um tom bastante positivo na descrição dos ganhos de rendimento que se alcançavam em casa. Contudo, esse processo também poderia ser interpretado como a adequação do lar enquanto um novo espaço de produção de mais-valia. As falas de Bianca (E11N05), que abrem o segmento, bem como a história de Nicole (E03N07) chamam atenção e sinalizam para um possível desdobramento dessa sobreposição: somado aos fatores positivos da vivência, o *home-office*, a “casa” (home) se tornou o *locus* de trabalho preferencial na percepção de boa parte dos entrevistados. Mesmo atuando sob o regime híbrido de trabalho, nos relatos, o espaço doméstico torna-se o ponto de destino quando a ideia é aumentar a efetividade e o foco no trabalho. Esse foco seria obtido especialmente pela ausência da socialização e das “interrupções” decorrentes das interações sociais.

Quadro 27: Narrativa (E03N07)

(E03N07)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Home, sweet office – melhor rendimento em casa</i>		

Texto: “É porque eu sinto que em casa eu rendo melhor, né? Eu tipo, eu fico mais concentrada. Até porque atualmente eu moro sozinha então não tem ninguém na minha casa para conversar e tipo, se for, eu tenho que conversar com alguém e chamar via WhatsApp, ligar para alguém. Agora você vai no trabalho, aí tipo, você para, conversa, alguém te para e comenta alguma coisa com você. Aí vocês começam a discutir... Então, tipo assim, eu sinto que em casa eu trabalho mais realmente do que no escritório. Mas porque, por exemplo, para usar um escritório a gente tem mais essa a socialização, né? Tipo, Ah, vamos ali no café, vamos, às vezes demora um pouco mais no almoço e tipo em casa, não casa você fica... Mas eu percebo que, tipo, no escritório, o quando eu estou presencial eu tipo assim, eu não me sinto tão culpada por não ser produtiva. Eu não me sinto tipo culpada por não ser tão produtiva às vezes, porque eu estou socializando, eu estou conversando. Mas em casa, como não tem tipo, às vezes ninguém comigo, eu me sinto meio culpada às vezes de não se eu não estou produzindo tanto como deveria, sabe? E é tipo uma coisa que eu estou controlar, mas acontece. Porque em casa eu acho que tipo, você sente mais pressão tipo: ‘Ah, eu preciso terminar mais coisas... eu preciso, tipo ter um ritmo melhor’... até porque, tipo, às vezes eu sinto que quando estou no escritório, eu não rendo tanto quanto eu rendo em casa. Então às vezes eu sinto que quando estou em casa eu preciso compensar o que eu não fiz no escritório, sabe? Então fica meio que uma gangorra assim durante a semana. Já que eu vou 2 dias presencial e tipo 3 dias de casa. Eu sinto que eu trabalho mais em casa, realmente me forço mais.”
• Observações: Tom reflexivo. • Personagens: Narradora e colegas de trabalho. • Desfecho: Ambiguidade da realização do trabalho no escritório e em casa. Maior produtividade em casa.
Palavras-chave: rendimento; socialização; “gangorra”; produtividade; sozinha
Histórias Similares: (E01N31); (E03N07); (E04N14);(E05N05.1); (E05N21);(E09N05.1); (E10N04);(E11N05.2); (E11N12); (E12N012)

Há vários pontos na narrativa de Nicole que chamam a atenção. Decompondo sua fala, cabe problematizar as condições específicas para que esse espaço doméstico se torne um *locus* produtivo mais efetivo para esses entrevistados. Um primeiro aspecto a ser observado é que, ainda que trabalhe sozinha e distante da empresa, sente-se na obrigação de produzir sugerindo uma introjeção de formas de controle (Alvesson & Willmott, 2002), mas que a socialização agiria como um contraponto a essa autocobrança por produção. Outra característica do campo examinado nesta pesquisa é um conjunto de profissionais mais jovem (média de 30 anos) e sem filhos (apenas dois dos entrevistados possuem filhos), o que pode

representar a ausência de um fator de complexidade para a condução dessa rotina de trabalho e vida doméstica. Nesse sentido, na medida em que a socialização com outros trabalhadores e/ou a socialização em geral é um fator que funcionaria em geral como uma distração, uma casa que possibilite esse “isolamento”, se tornou o espaço ideal para produzir. Talvez funcionaria como um escritório mais confortável, individualizado e privativo.

Essa percepção dessas condições e especificidades foi abordada por Sophia, que ao mesmo tempo em que demonstra a preferência pelo formato remoto e pela sua casa como espaço de maior efetividade, reconhece as possíveis limitações desse modelo para outras pessoas:

Quadro 28: Narrativa (E12N012)

(E12N012)	Narrador: Sophia	Empresa: Winston
Tema: <i>Home, sweet office – melhor rendimento em casa</i>		
Texto: Pra mim é uma coisa assim, isso. Isso é muito pessoal, porque eu sei que teve muita gente que teve dificuldade na pandemia. Tinha gente que não conseguia trabalhar, mas assim para mim, mesmo, com um barulho do vizinho – porque é a minha preocupação, era mais com reuniões – mas assim, eu em casa, no meu cantinho, eu conseguia me concentrar e trabalhar muito melhor do que eu trabalhava no escritório, até mais porque eu assim, pelo menos para mim, ninguém meio que estava vendo a minha tela, então eu podia fazer as coisas no meu tempo e da minha maneira. Então, assim eu conseguia produzir mais, eu, Sophia. Mas eu sei que assim não é a realidade de muita gente, sabe? Então tinha gente que performava pior porque tinha essa dificuldade. Como eu te falei às vezes, não sabia explicar uma coisa, a pessoa não sabia entender, então assim, realmente teve gente que teve mais dificuldade. Mas eu senti que eu, que eu fazia tipo, assim, performava melhor. De casa, sabe, mas eu sei que é uma coisa. É uma exceção, sabe?		
• Observações: Tom reflexivo. • Personagens: Narradora e colegas de trabalho. • Desfecho: Ambiguidade da realização do trabalho no escritório e em casa. Maior produtividade em casa e reflexão sobre os fatores estruturais que viabilizam o <i>home-office</i> em diferentes experiências. ◦ Fatores estruturais preponderantes para a condução do <i>home-office</i> – tecnologia; classe econômica; configuração da casa; disponibilidade de tempo, recursos e rede de cuidado.		
Palavras-chave: rendimento; performance; fatores estruturais; produtividade;		

Histórias Similares: (E01N31); (E03N07); (E04N14);(E05N05.1); (E05N21);(E09N05.1); (E10N04);(E11N05.2); (E11N12); (E12N012)

Assim, os dias presenciais são percebidos como improdutivos devido à socialização reprimida pelo distanciamento dos dias remotos, em contrapartida, o trabalho tenta ser compensado no isolamento em casa. Essa dinâmica produz um efeito curioso, pois segundo os relatos, cria-se um desequilíbrio contínuo entre os dias presenciais e de *home-office*, no sentido de que as demandas que não conseguem ser resolvidas e se acumulam no primeiro, precisam ser resolvidos nos dias em casa. Assim, para recuperar o ritmo, as pessoas passam a dedicar-se mais em de casa para lidar com o fluxo de trabalho. Bianca reflete esse ponto observando que estar em casa não significa necessariamente ócio ou menos trabalho. E, nesse processo, o isolamento contribui para uma dedicação maior ao trabalho:

Quadro 29: Narrativa (E11N05.2)

(E11N05.2)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Home, sweet office – melhor rendimento em casa</i>		
Texto: O fato de a gente estar trabalhando em casa não quer dizer que a gente vai trabalhar menos, ou que estaremos disponíveis. No meu caso, era exatamente o contrário. Eu sempre trabalhei mais em casa do que quando eu ia [presencialmente] lá. Porque vinha alguém na minha mesa... Eu sempre dizia que não rendia o meu trabalho quando eu ia para a empresa, porque eu vou lá, fica um bando de gente ‘Oi, Bianca!! Quanto tempo! Ai vem na minha mesa, ai conversa aí quer falar de não sei o quê... E aí você tem várias tarefas para fazer... Eu fazia 50% e o resto eu não conseguia render da mesma forma que eu rendia em casa, né? Então assim, eu sou amante do <i>home-office</i>.		
• Observações: Tom bem humorado, sarcástico. • Personagens: Narradora e colegas de trabalho. • Desfecho: Interações sociais do formato presencial diminuindo o ritmo de trabalho, <i>home-office</i> como resposta para as demandas acumuladas		
Palavras-chave: socialização; performance; produtividade;		
Histórias Similares: (E01N31); (E03N07); (E04N14);(E05N05.1); (E05N21);(E09N05.1); (E10N04);(E11N05.2); (E11N12); (E12N012)		

Assim, ressalta-se que não é qualquer ambiente ou contexto doméstico que está equipado ou mesmo pronto para adequar-se à rotina de trabalho. No caso de

mulheres e mães trabalhadoras, por questões estruturais enraizadas nas práticas sociais, soma-se a esse contexto, um segundo e terceiro expedientes de trabalho, que se misturam às tarefas domésticas e demais atividades impostas socialmente (Lemos et al., 2020), como refletiu Camila em uma de suas histórias: “*Porque primeiro, eu sou mulher, e a gente sabe que a mulher tem um terceiro expediente, que é a casa*” (E02N13). Manuela (SafeNet), que se tornou mãe durante a pandemia, narra como foi seu processo de adaptação e conciliação de suas atividades nesse contexto de trabalho:

Quadro 30: Narrativa (E10N09)

(E10N09)	Narrador: Manuela	Empresa: SafeNet
Tema: <i>Home, sweet office – maternidade e segundo expediente</i>		
Texto: “É assim, antes da do auge da pandemia, essa separação era mais complicada, né? Até porque, como a gente tinha que dar conta de mil coisas ao mesmo tempo, eu estava até numa outra empresa na ocasião. Então, assim, eu estava num projeto lá também e minha líder do projeto sabia que eu também tinha filhos, sabia que a situação era mais complicada para gente com filho. Então assim, às vezes durante o dia, eu não conseguia produzir tanto, mas quando o meu filho ia dormir, eu virava a madrugada para conseguir fazer as coisas que eu tinha para fazer. Porque eu sabia também que eu tinha que entregar, mas isso naquela época, né? Que as coisas ainda estavam tumultuadas. Hoje, no RH assim, eu acho que a área que eu estou é uma área que que é mais fácil assim, eu ou eu estou no RH, que não é tão complicado nesse sentido. Eu consigo equilibrar melhor essa questão da vida pessoal também no <i>home-office</i> para não ter que tipo, a todo dia depois do expediente continuar trabalhando mesmo estando dentro de casa, né? Porque às vezes tem essa questão, Ah, você está em casa? Você pode então ficar trabalhando até tarde? Não, né? Eu tenho família, eu tenho vida, tenho as minhas coisas também, né? Então, só que assim, tem momentos também que a situação fica mais apertada que eu preciso realmente trabalhar um pouco mais, só que por ele estar em casa acaba que assim, Ah, eu estou fazendo uma atividade pra área e por exemplo, eu sei qual é o meu prazo, o que eu tenho que fazer, eu não preciso de mais ninguém comigo. Então assim, Ah, você acabou o expediente e meu filho vai chegar, ou então eu tenho um compromisso com meu filho, com meu marido, eu vou pro meu compromisso e como meu filho vai dormir, eu volto pro computador e trabalho mais um pouquinho, sabe? Assim não é sempre porque eu entendo também que fazer isso, né, passar o ano inteiro assim não é nem saudável, mas como eu sei que é um momento específico eu faço.”		
• Observações: Tom apreensivo e reflexivo.		

• Personagens: Narradora e familiares. • Desfecho: Dificuldade de conciliação de funções de maternidade e aspectos profissionais; ◦ Situação ancorada em aspectos estruturais de gênero; divisão sexual do trabalho.
Palavras-chave: maternidade; conciliação; trabalho da mulher; segundo expediente;
Histórias Similares: (E10N03); (E10N11)

A história de Manuela aponta para que além do processo de trabalho que se intensificou durante a pandemia, o cuidado com o filho foi somado a suas atividades profissionais. Nesse sentido, casais com filhos e, especialmente as mulheres, sentiram um peso maior decorrente dessa dinâmica (Lemos et al., 2020). Nesse contexto do *home-office*, observa-se um aspecto ambíguo resultante da sobreposição do espaço/tempo do processo de trabalho e do cuidado dos filhos: intensidade produzida pela conjugação dessas dimensões simultaneamente e, ao mesmo tempo, uma relativa amenização desse conflito decorrente de uma proximidade com os filhos. Um ponto interessante a ser destacado é que, a família, ou nesse caso especificamente os filhos, atuam para a que essas fronteiras e essa sobreposição se torne mais visível e tangível. Não obstante, o fato desse peso recair de forma mais preponderante sobre as mulheres é um reflexo incômodo das estruturas sociais em que essas histórias ocorrem.

Não obstante, mesmo com o reconhecimento das contradições e conflitos de dimensões profissionais e pessoais, o *home-office* estabeleceu-se como regime preferencial pela maioria dos trabalhadores entrevistados. A fala de Bianca, expressa um pouco esse entendimento:

Eu sempre vou defender, então para mim tem que ser no mínimo, híbrido. Eu também entendo que existem funções que são importantes de ir presencialmente, que você tem que ter um contato ali com a pessoa, mas nem todas as funções são assim. Eu acho que vai de acordo com a empresa, de acordo com que qual é a sua função. Mas enfim, para mim tem que ser no mínimo *home-office*.” **Bianca** (E11N05.3)

Assim, para Bianca e outros entrevistados, a modalidade é percebida como uma condição *sine qua non* para a permanência no emprego ou mesmo na busca de outro,

sinalizando uma tendência (especialmente pela demanda dos trabalhadores) para o futuro do trabalho. Indo ao encontro de Bianca, a fala de Manuela sintetiza uma série de pontos abordados nesse segmento:

Quadro 31: Narrativa (E10N03)

(E10N03)	Narrador: Manuela	Empresa: SafeNet
Tema: <i>home-office: sine qua non</i>		
Texto: “Então, até a pandemia acabar e tudo se organizar novamente com relação à escola de filho e tudo mais, acaba que trabalhar em casa, tendo que administrar tudo em casa ao mesmo tempo, né? Depois que as coisas voltaram [no pós-pandemia]) e a gente já se acostumou, digamos assim, por um padrão, eu vejo como muito positivo a possibilidade de a gente estar em casa alguns dias. E pra mim, dois dias presenciais eram suficientes. Não tem necessidade de ir mais vezes além disso, até porque depois que você experimenta trabalhar de casa e você vê todo o perrengue que era de deslocamento, transporte público, você vê que ‘putz’, não tinha necessidade, né? <u>Fora também, que às vezes eu tô no escritório fazendo um monte de reunião com as pessoas que estão em casa, porque como não tem dia fixo pra todo mundo, eu posso estar no escritório, mas a pessoa com quem eu tô falando tá em casa e eu tô falando pelo computador o dia inteiro.</u> Eu podia estar em casa também, sabe? Mas, enfim, é a regra da empresa. Mas hoje eu vejo como muito positivo a gente ter o híbrido. Tanto pela questão de qualidade de vida e de você não sofrer tanto com o deslocamento, com o perrengue de transporte público e ainda mais para quem tem filho. Porque eu falo muito com o meu marido, <u>se não fosse a pandemia se não fosse hoje a gente poder estar em casa (e acaba que ele fica em casa mais tempo do que eu), jamais eu ia conseguir acompanhar o meu filho numa natação, num futebol que são atividades que acontecem antes do meu expediente ou depois do expediente. Mas a gente acaba trabalhando bem mais em casa também do que no escritório.</u> Porque aí você não fica tanto tempo no cafezinho, não fica tanto tempo batendo papo com com seu colega. Eu acho até que é importante a questão da interação. Pelos ganhos do <i>home-office</i>, acho que é importante sim a interação, mas a gente acaba produzindo mais, mesmo se você for profissional que leva a sério, que trabalha, enfim. Eu fico pensando muito assim também nesses ganhos pessoais. Até a como eu vou mais para o Rio do que o meu marido, nos dias que eu não vou, ele leva na natação e eu chego no finalzinho, mas eu vejo a felicidade do meu filho de ver que eu consegui! <u>Então assim, a possibilidade de voltar hoje a trabalhar 100% presencial é algo que me assusta, principalmente por isso.</u>		
• Observações: Tom apreensivo e reflexivo. Reflexão sobre a ambiguidade das exigências do híbrido e da forma de operacionalizar a exigência presencial e remota. • Personagens: Narradora e colegas de trabalho. • Desfecho: <i>home-office</i> como condição para continuidade no trabalho ou		

como critério de escolha de futuros empregos; • Tensionamento: disputa pela permanência da modalidade e dos aspectos positivos que possibilitou <i>versus</i> exigência presencial arbitrária
Palavras-chave: ganho do <i>home-office</i> ; exigência presencial; trabalho híbrido
Histórias Similares: (E06N16); (E06N16.1); (E09N04); (E10N02); (E10N03); (E10N19); (E10N19.1); (E02N32); (E12N013)

A fala de Manuela que, juntamente com os relatos da maior produtividade em casa, torna o trabalho presencial na empresa cada vez mais contestável. A ideia de um retorno ao deslocamento e ao comparecimento integral à empresa é relatado como uma perspectiva exaustiva, consolidando-se como um elemento narrativo recorrente e atravessando vários trabalhadores.

Não obstante, muitas empresas sinalizaram um movimento oposto, aumentando gradualmente o número de dias presenciais, a partir de vários motivos. Abordando esse receio de Manuela, sobre um possível retorno integral ao formato presencial, ela respondeu a partir do posicionamento enquanto profissional de Recursos Humanos da empresa que trabalha:

Quadro 32: Narrativa (E10N03.2)

(E10N03.2)	Narrador: Manuela	Empresa: SafeNet
Tema: <i>home-office: sine qua non</i>		
Texto: “Então a gente tem percebido, de uma forma geral no mercado que algumas empresas estão aumentando a quantidade de dias presenciais, sabe? E lá o eram 2 dias, né? Aí, aumentaram já para 3 e o presidente já deixou claro, sim, à vontade dele de aumentar pro de voltar pro 100% presencial ano que vem, até (em 2025). Assim, não está certo ainda, né? Falam que enquanto RH, né, que a gente vai tentar apresentar como que está o mercado não é para tentar fazer com que... Convencê-lo do contrário. Mas assim, de qualquer forma, ele é o presidente. Ele já manifestou essa vontade. Então assim não sei, entendeu? (risos)”		
• Observações: Tom apreensivo e reflexivo – incerteza. Reflexão sobre o movimento gradual de aumento dos dias presenciais no regime híbrido e do temor do retorno 100% presencial. • Personagens: Narradora e o presidente da empresa. • Desfecho: A continuidade do modelo requer um processo de		

convencimento da alta direção; • Tensionamento: disputa pela permanência da modalidade e dos aspectos positivos que possibilitou <i>versus</i> exigência presencial arbitrária
Palavras-chave: ganho do <i>home-office</i> ; retorno presencial; trabalho híbrido
Histórias Similares: (E06N16); (E06N16.1); (E09N04); (E10N02); (E10N03); (E10N19); (E10N19.1); (E02N32); (E12N013)

Essa proposição de um retorno possui uma série de argumentos, que passam por justificativas de infraestrutura (aluguel dos espaços físicos das empresas), fatores operacionais, bem como por motivações subjetivas associada a traços geracionais, como abordado anteriormente. Contudo, a intenção pelo retorno presencial por parte das organizações (manifesto na figura de seus gestores) apresenta-se como um desdobramento contrário à percepção de que o *home-office*, a partir dessa diminuição de custos da empresa, seria mantido como modelo preferencial no futuro. No fechamento de uma das entrevistas, após o encerramento da gravação, Vinícius menciona uma reportagem de em que o CEO da L’Oreal diz em uma entrevista que “*não têm absolutamente nenhum apego, paixão ou criatividade*” (Turbiani, 2024). A mudança de perspectiva das organizações nesse sentido é um aspecto controverso.

Não obstante, a experiência do *home-office*, apesar de suas ambiguidades e sobreposições, tem um “saldo positivo”, na percepção dos trabalhadores participantes dessa pesquisa figurando como uma condição para possibilitar o aumento de qualidade de vida desses sujeitos. As narrativas abordadas nessa seção descrevem as vivências ambíguas do *home-office*, simultaneamente prazerosas e problemáticas: o tempo de trânsito poupado possibilitando melhor qualidade de vida, porém mais trabalho; maior proximidade com a família, porém expedientes mais longos; maior conforto por estar em casa, porém necessidade de ter manter a disponibilidade para a empresa constantemente. A experiência do *home-office* segue percebida como uma experiência ambígua, pois seus aspectos negativos e positivos se sobrepõem, ainda que os entrevistados tenham destacado mais ganhos do que perdas. Essa ambiguidade pode ser atribuída às diversas sobreposições em que a modalidade está assentada.

Finalmente, o *home-office*, no contexto pesquisado, parece promover grande potencial para desenvolver (micro)emancipações pelo fato de estar inserido

em um ambiente caracterizado pela indeterminação produtiva do processo de trabalho. Entretanto, o mesmo formato também parece potencializar a individualização, dificultando a dimensão da socialização e aprendizagem no processo de trabalho, delineando os contornos dos tensionamentos de capital e trabalho e os contextos laborais onde a dinâmica de controle-resistência ocorrem. Assim, estabelecidos as ambiguidades entre as potencialidades e problemas do modelo, discutiu-se, no segmento seguinte, o que essas sobreposições implicam no processo de trabalho e sua operação.

4.2.2.

Trabalho sem fronteiras: o trabalho, de qualquer lugar, a todo tempo

Quando se discutia como os entrevistados experienciavam o *home-office*, um tema que atravessava praticamente todas as narrativas era o de uma “espacialidade difusa”, atravessando fronteiras entre dimensões subjetivas, temporais e espaciais. O processo de trabalho realizado em casa parece estar assentado em uma série de sobreposições e tensionamentos oriundos do conflito capital-trabalho. Esse tensionamento deslocou-se da empresa e do escritório e instalou-se na casa do trabalhador, fazendo uma morada relativamente permanente.

Os relatos do trabalho no modelo presencial descreviam uma espacialidade (uma sensação de um espaço) mais tangível, segmentada e sequenciada, isto é: ações ocorriam em uma sequência em espaços específicos distintos (acordava-se no quarto; tomava-se café na cozinha; arrumava-se no banheiro; trabalhava-se no escritório; reuniões ocorriam em auditórios; etc.). Essas cenas possuiriam, portanto, uma “horizontalidade”: as coisas aconteciam de forma encadeada, em espaços distintos e em sequência. Em contraposição, no *home-office* e sua virtualidade, os processos, atividades, conversas, assumiam uma “verticalidade”, isto é, se sobrepunham em camadas simultâneas de trabalho, reuniões, atividades domésticas, cursos, notícias, etc.

Nessa “verticalidade”, as ações e cenas passariam a se desenvolver em um único cenário (ou muitas vezes em um único cômodo) e a partir de duas ferramentas: o notebook e o smartphone corporativos. As narrativas transmitem uma sensação de um espaço “enriquecido” de múltiplas atividades simultâneas, por

exemplo: participa-se de uma reunião ao mesmo tempo em que se assiste a um treinamento, e a um *podcast*; conversa-se com um cliente ao telefone enquanto cuida-se do filho e do *pet* da família; almoça-se enquanto um relatório é redigido e outra reunião acontece. Nesse espaço de múltiplas atividades, o trabalho assumiria uma constância, onde fronteiras entre as duas dimensões tornam-se opacas. O relato de Letícia aborda essa espacialidade difusa do *home-office* e como este dificulta a sensação do tempo decorrido no trabalho:

Quadro 33: Narrativas (E01N04; E04N02)

(E01N04; E04N02)	Narradores: Letícia e Luiz	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras</i>		
Texto: Olha, eu amo home Office, tá? Mas eu acho que ele é meio traiçoeiro. Porque quando a gente está no presencial, a gente tem a hora do café, a gente tem a hora do almoço, que às vezes passa um pouquinho e a gente tem aquele negócio de cara, eu preciso ir porque, por exemplo, eu morava em perto da Lapa na época. Então eu não podia passar pela Cinelândia depois das 20:00, porque ficava vazio o deserto e eu ficava com medo. Então assim, 19:30 era o horário que eu falei assim, gente, eu tenho que ir embora, nem que eu continue trabalhando de casa. Mas eu tenho que ir embora. E aí, às vezes, dependendo da época e tal, a gente às vezes eu chegava em casa, continuava trabalhando. Com o <i>home-office</i>, não existe esse problema, né? Mas, assim, em <i>home-office</i> [em um dia inteiro de trabalho] dava às vezes 20:00 e eu pensava ‘tenho que comer’. Porque você não sente, né? Então assim, e você não tem aquela parada do tipo, alguém passa, ‘Ah, vamos ali tomar um café’. Aí você dá aquela relaxada, né? Dá aquela descansada ou conversa, bate um papo, daí vem sempre a 10 minutos, você vai lá, pega seu café e volta. Isso não existe, você fica ali o dia inteiro. Não para. E tem aquelas infinitas reuniões que você marca a reunião de 14h às 15h, de 15h às 16h, de 16h às 17h... E às vezes você começa 8:00 vai parar a reunião às 18:00. Aí eu falo: ‘cara, não trabalhei hoje! Eu só fiz reunião!’. Então assim tem essa dificuldade que eu acho que a gente geral assim, a gente ainda está encontrando um equilíbrio que eu acho. Antigamente, no início [da pandemia], cara, era reunião de o dia inteiro o dia inteiro. As pessoas não conseguiam fazer nada sozinhas. Então, assim ficava em reunião que às vezes poderia ter sido um e-mail, poderia ter sido uma conversa no <i>Teams</i>. Mas no início isso não acontecia, né? As pessoas chamavam ficavam lá, fazendo o tempo inteiro, porque estavam acostumados com aquele presencial, então não sabia mandar meu e-mail mandar um Skype. Hoje em dia já é <i>Teams</i>, mas na época da pandemia ainda estava no Skype. Então assim ligavam para mim		

e eu falava: ‘gente, estou numa outra reunião com uma pessoa me ligando’. Até a gente criar esses protocolos sociais que eu acho, né, do home Office. Foi uma loucura. Letícia (E01N04) “Então o trabalho agora... Eu acabei de ir para um cargo executivo então não tem aquela questão de ponto, não é? A gente tem um horário que é um horário assim, comum horário comercial de 9h até às 18h. Mas acaba que você trabalha de casa, você às vezes ou tem uma flexibilidade, não é? Mas às vezes você acaba ficando um pouco mais. É? Trabalhando um pouco mais do que talvez se ficaria no escritório, né? Se você tivesse um horário pré-definido, então acho que essa questão também do cargo executivo, você não fica tão preso às 8:00, né? De trabalho. Como é um funcionário que tem que bater ponto e tal e passando disso faz hora extra.” Luiz (E04N02)
• Observações: Tom apreensivo e de desabafo. • Personagens: Narradora e colegas de trabalho. • Desfecho: As fronteiras de tempo e das dimensões privada e profissional no <i>home-office</i> se tornam indissociáveis. • Tensionamento: dificuldade na separação das dimensões privadas e profissionais, sensação da intensificação do trabalho. Leitura menos crítica do ritmo do trabalho e mais pautado no equilíbrio individual.
Palavras-chave: intensificação; reuniões; trabalho contínuo;
Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)

Os relatos de Letícia e Luiz, ambos de cargos gerenciais na Winston, apontam esse processo de ajuste e a dificuldade de segmentar o horário produtivo nesse contexto remoto, pela característica mais homogênea que o tempo assume em determinadas configurações, bem como pela natureza do seu cargo. Luiz também aponta para uma característica específica de seu cargo (gerente na Winston), que seu horário não passa a ser monitorado por ponto, contudo, sua disponibilidade para a empresa se torna preponderante, o que dentro do formato remoto, contribuiria para a opacidade dessas fronteiras.

Não obstante, no caso da Winston, essa percepção era compartilhada por praticamente todos os entrevistados, tanto em cargos gerenciais como operacionais (analistas). Nesse sentido, os entrevistados estabeleciam algumas comparações entre sua vivência no formato presencial e o *home-office*, especialmente agora

atuando no modelo híbrido. Quando conversávamos sobre as diferenças entre os formatos de trabalho (presencial e *home-office*), Danilo, analista da Winston, comentou:

Quadro 34: Narrativa (E05N20)

(E05N20)	Narrador: Danilo	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – intensificação do trabalho</i>		
Texto: Com certeza o ritmo de trabalho aumentou. Porque eu acho que, no presencial, as pessoas tem muito essa preocupação do horário da volta para casa, principalmente, tem a questão até da alimentação mesmo, né? Porque no escritório a gente não janta, né? A gente come alguma coisinha ali, mas as pessoas sentem essa necessidade de comer, né? Eu acho, mas eu acho que o principal é a questão de horário mesmo, pra voltar pra casa, sabe? Eu sinto quando eu tô esses dias que eu tô presencial, segunda e quarta. E ainda que as pessoas tenham uma demanda muito grande de trabalho, o que elas fazem é vão pra casa no horário normal, então saem do escritório às 18:00, seis e pouquinho da noite e vão pra casa pra trabalhar de casa. Então é isso que acontece na verdade, sabe? Então isso o presencial, o <i>home-office</i>, ele acaba aumentando esse fluxo, porque se eu não tivesse o <i>home-office</i>, a pessoa não teria alternativa, iria pra casa, e esperaria o dia seguinte ou ainda que ficasse mais um pouquinho no escritório, não ia ficar lá até sei lá, meia-noite, 1 hora, né? Nem todo mundo que poderia fazer isso, sabe, por morar longe, por morar num lugar não tão seguro e não estando de casa, poxa, chego em casa 19:00 horas. Já tô na minha casa, sabe? Posso trabalhar aqui até eu ir dormir. Então isso aumentou assim essa cultura [de continuar trabalhando em casa pós-expediente], sabe?		
• Observações: Tom apreensivo e de desabafo. • Personagens: Narrador • Desfecho: <i>home-office</i> contribui para a sensação do trabalho contínuo devido a falta de percepção de passagem de tempo, diferente do formato presencial. • Tensionamento: dificuldade na separação das dimensões privadas e profissionais, sensação da intensificação do trabalho. Ampliação do potencial de produção de mais-valia – apropriação do tempo de deslocamento para produção. Leitura crítica da modalidade, mas não do ritmo de trabalho.		
Palavras-chave: segundo expediente; intensificação do trabalho; trabalho contínuo		
Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)		

Danilo aponta a sensação da perda dessa sequência segmentada de eventos que ajudava a distinguir o tempo de trabalho do de não trabalho. Ao narrar esses limites mais objetivos do trabalho presencial, e sobre uma forma de “segundo expediente” que o híbrido possibilitaria, perguntei a Danilo se isso já não seria algo comum mesmo antes da implementação da modalidade híbrida. Ou seja, se anteriormente à pandemia, as pessoas de posse de seus notebooks, não continuavam o trabalho de casa. Danilo, contudo, contrapõe:

Quadro 35: Narrativa (E05N20.1)

(E05N20.1)	Narrador: Danilo	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – segundo expediente</i>		
“Eu acho que não. Todo mundo sabe, porque eu acho que hoje isso é bem normal, mas não era tão normal as pessoas fazerem isso no passado (antes da pandemia). Porque as pessoas inclusive tinham armários no escritório que as pessoas iam deixar o notebook lá guardado e só pegar no dia seguinte, sabe? Então as pessoas não tinham essa cultura de levar de fato o computador todo dia para casa.”		
• Observações: Tom reflexivo. • Personagens: Os trabalhadores • Desfecho: <i>home-office</i> naturaliza a continuidade do trabalho pós-expediente e modifica aspectos da estrutura do escritório. • Tensionamento: ampliação do potencial de produção de mais-valia.		
Palavras-chave: segundo expediente; intensificação do trabalho; trabalho contínuo		
Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)		

Assim, com a pandemia e a normalização do *home-office* e dessa forma de trabalho, esses limites, que eram refletidos em elementos simples como um armário para deixar o notebook, parecem ser gradualmente apagadas. A própria jornada de trabalho se estende durante o dia sem que os trabalhadores percebam. Em outras palavras, o relato de Danilo aponta para uma naturalização de uma prática, que não era comum anteriormente à pandemia, o de levar o material de trabalho e equipamentos para casa.

Um pouco depois Danilo relatou esquecer-se de atender a necessidades fisiológicas básicas como tomar água, ir ao banheiro ou mesmo comer, tendo que colocar despertadores no celular para lembrá-lo dessas necessidades. O entardecer, as pessoas arrumando suas coisas para sair o escritório, o deslocamento de volta para casa, em suma, os sinais do encerramento do expediente bem como as fronteiras entre o trabalho (a jornada de 08 horas) e a vida perdem a nitidez.

Quadro 36: Narrativa (E00N15)

(E00N15)	Narrador: Júlia	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – enfraquecimento de fronteiras</i>		
Texto: Não existe uma divisão. Não existe. Acho assim, se você for muito organizado, talvez você consiga. Mas não de uma forma assim... ou você vai acordar 06:00, 05:00 pra fazer exercício e fazer alguma coisa, ou você vai ignorar e desligar o computador realmente às 18:00? E falar assim: ‘Dane-se. É isso. Eu não sou médica e não trabalho com emergência. Amanhã eu vou resolver isso.’ Mas é muito fácil você perder a hora. Teve um dia que eu juro pra você, aconteceu algumas vezes, de eu olhar para o relógio e falar assim ‘caraca, já são 20:00 e pouca!’. Ou você vai fazendo as coisas. E é como eu falei, as vezes eu estou o dia inteiro em reunião. Aí eu vou fazer as coisas. Eu sei que se eu for deixar as coisas para amanhã vai embolar mais ainda. Coisas que se eu talvez tivesse no escritório, eu não faria. Porque aí você pensa ‘po, vou voltar para casa super tarde? Não vou’. Dava uma dividia, sabe? E eu acho que é uma coisa que é assim, você sair da inércia é muito mais difícil. Se você já está na rua fazendo coisas, você vai seguindo uma rotina de vida muito mais dinâmica. Se você está em casa num horário que te sufoca, de 06:00... de 08:30 até as 19:30 por exemplo. Cara, para você sair e fazer qualquer coisa depois, é mais difícil. De novo, você tem que ser muito disciplinado. Muito disciplinado. Não tem ninguém, você não vê por exemplo as pessoas levantando e indo embora. Não vê! Na [empresa] mal ou bem você via e você tinha uma noção de que era 18:00. As pessoas estão levantando e estão indo embora. Em casa isso não. Tem vezes que eu olho e falo assim ‘nossa, já está escuro!’. E aí você vê no instagram aquele monte de por-do-sol, e aí você fala assim ‘nossa, nem vi esse laranja!’, e eu trabalho com a janela do meu lado. ‘Aonde estava esse laranja que eu não vi? Que eu não enxerguei!’ (risos).		
• Observações: Tom melancólico e de desabafo. • Personagens: Narradora • Desfecho: Sensação de tempo “perdido” ou que passou de forma despercebida, em decorrência do trabalho executado em <i>home-office</i>, cuja característica viabilizaria esse trabalho contínuo. Vivência ambígua.		

• Tensionamento: ampliação do potencial de produção de mais-valia. Reflexão do trabalhador frente ao trabalho sem fronteiras.
Palavras-chave: trabalho contínuo; tempo “perdido”; ambiguidade;
Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)

Dependendo do tipo da atividade, do ramo e porte da empresa, o processo de trabalho e sua interconexão e interdependência com filiais e escritórios espalhados por outras regiões e países também contribuem para esse apagamento de fronteiras (Mcgrath-Champ *et al.*, 2015). Emily, que trabalha como gestora em uma outra multinacional, a InterCom – empresa que produz e distribui utensílios domésticos – relatou uma história de seus contatos com o escritório de um cliente na China:

Quadro 37: Narrativa (E09N06)

(E09N06)	Narrador: Emily	Empresa: InterCom
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – e sem fuso horário</i>		
Texto: Emily “Eu trabalho muito com, como eu te falei, com o mercado externo, então eu trabalho muito com uma equipe na China, que é outro o fuso horário. Então às vezes eu estou saindo e a menina está entrando! E aí a gente começa a se falar e aí, pronto! Dez e pouca da noite e eu aqui online, falando com a menina na China. Que por um lado é ótimo você... [interrompe a narrativa para responder uma mensagem no <i>teams</i>] Desculpa! Apareceu um negócio aqui e eu tive que responder. Um negócio a um time, porque se eu não resolver hoje... [fica complicado]. (Voltando) Se eu mandar um e-mail hoje, ela vai me responder amanhã para eu responder no outro dia. E às vezes eu entro aqui no chat, ela está online! A gente conversa, às vezes, ela está mandando mensagem 7 horas da manhã e aí você já começa a responder e enfim, aí entra nisso. Ou então vai até 11 horas da noite e tal. Aí ela: ‘você está online agora?’ Pô, eu estava indo desligar ela manda a mensagem, aí a gente começa a resolver um monte de coisas. Que de um lado acaba sendo prático, ótimo, mas é isso. E online, 11 horas da noite. Pesquisador: Essa história aí do fuso horário é bem interessante... Emily: E no presencial não acontecia, porque como eu não tinha nem notebook, tipo eu		

saía da empresa e acabou. Não trabalhava mais. Agora não. Antes eu saía, acabou. Agora eu estou aqui, ó, vendo o negócio chamar, enfim. Você acaba perdendo um pouco disso.
• Observações: Reflexivo. • Personagens: Narradora • Desfecho: Sensação de trabalho de expediente contínuo, atravessando diferentes contextos sociais e culturas. Perda de limites claros do trabalho físico e virtual. ◦ Narrativa que conversa com a fala de Danilo (E05N20.1) • Tensionamento: ampliação do potencial de produção de mais-valia. Reflexão do trabalhador frente ao trabalho sem fronteiras.
Palavras-chave: trabalho contínuo; trabalho em outros países; fronteiras geográficas; fuso horário;
Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)

No relato de Emily, a “perda” que seu relato aponta pode ser remetido aos limites mais claros ou objetivos que a modalidade anterior trazia, bem como o de uma espacialidade geográfica expandida, unindo virtualmente diferentes processos de trabalho de múltiplos países. Assim, enquanto desdobramento da implementação do regime de *home-office* e da consequente reorganização do processo de trabalho nas organizações, uma das características que marcou essa reconfiguração foi também a expansão do campo de captação de profissionais (Sakuda & Vasconcelos, 2005) e o da multiregionalidade das equipes de trabalho, atravessando fuso horários, fronteiras de países e culturas (Mcgrath-Champ *et al.*, 2015).

No caso da Winston, a empresa que antes se organizava por escritórios regionais funcionando de forma relativamente autônoma, a partir da pandemia, unificou todos os escritórios e passou a trabalhar com equipes multirregionais. Em outras palavras, a empresa passou a se organizar por meio de equipes de trabalho com suas especialidades, compostas por profissionais de regiões diferentes, ao invés de deixá-los alocados a um escritório específico.

Quadro 38: Narrativa (E01N03)

(E01N03)	Narrador: Leticia	Empresa: Winston
----------	-------------------	------------------

Tema: *Trabalho sem fronteiras – equipe de trabalho expandida*

Texto: “Foi uma época muito difícil, mas por um lado a gente conseguiu remediar isso porque aí a empresa virou nacional, porque antes, o que é que a gente fazia: por exemplo, os projetos do Rio de Janeiro ficavam no escritório do Rio e quem trabalhava com ele era a equipe do Rio de Janeiro. Então era cada um com o seu escritório. Durante a pandemia, não foi só o Rio de Janeiro, tiveram outros estados também tiveram uma debandada muito grande de gente e outros estados que tiveram uma queda nos projetos e estavam com gente sobrando. E aí que que a gente fez: Já que estava todo mundo de *home-office* (100% home Office), então não importava qual o estado que você estava, você poderia trabalhar de onde você quisesse e não tinha nenhum problema, né? Porque o cliente estava *home-office*, a gente estava *home-office*... Então assim, a gente não tinha mais essa questão de estar ali no local para fazer o que para fazer o trabalho. Porque antes da pandemia a gente tinha muito isso de ficar alocado no espaço do cliente, mas aí veio a pandemia e isso acabou. Então a gente fez as células nacionais que a gente está até hoje. E que aí com isso a gente conseguiu balancear um pouco do tipo, assim está todo mundo ferrado, mas todo mundo ferrado junto, entendeu? Então assim pra gente equilibrar, a gente deixou todo mundo mais ou menos igual. Nivelou, né? Então foi Rio, São Paulo, Brasil inteiro a gente juntou todo o mundo nivelou e aí a gente conseguiu passar por conta disso.”

- Observações: Reflexivo e descritivo.
- Personagens: Equipe da Winston;
- Desfecho: Mudança da organização do trabalho entre filiais e nivelamento de parâmetros de desempenho em todo o Brasil.
 - Fala que conversa com a narrativa de Felipe (E08N04)
- Tensionamento: ampliação do potencial de produção de mais-valia – estabelecimento de referência região ou grupo de maior desempenho;

Palavras-chave: equipe de trabalho expandida; nivelamento; multiregional;

Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)

A história apresentada por Letícia, bem como a história narrada anteriormente por Felipe (E08N04), também aponta uma outra grande porta aberta pelo *home-office*, a expansão das equipes de trabalho e uma ampliação das fontes de captação da força de trabalho, contudo, trazendo um arranjo de novos problemas, apontando questões estruturais da nossa sociedade como racismo, xenofobia e misoginia.

Quadro 39: Narrativa (E01N26)

(E01N26)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – equipe de trabalho expandida</i>		
Texto: “E foi uma situação bem interessante, porque assim nós tínhamos pessoas de São Paulo, Nordeste, Sul e Rio de Janeiro na trabalhando juntos no mesmo ‘lugar’, fazendo o mesmo projeto com experiências de vidas totalmente diferentes, né? Teoricamente, o procedimento [de trabalho] era o mesmo para o Brasil inteiro, mas nunca é, né? Mas o engraçado é que a gente percebeu que a ‘régua’ era diferente em cada estado. Isso foi porque antes a gente fazia as reuniões, essas reuniões anuais de promoção eram só regionais, então a gente sempre teve a nossa régua, que era o normal do escritório do Rio de Janeiro. Aí quando a gente passou a ser nacional, então assim, agora são todos os gerentes falando de todo o mundo. Então assim, a gente começou a ver que a ‘régua’ era muito diferente. A gente teve até um caso, por exemplo, de uma pessoa do Nordeste que pediu transferência para o Rio de Janeiro. Porque ela preferiu vir trabalhar, apesar de ser nacional, mas ela preferiu vir aqui para o Rio de Janeiro ficar trabalhando aqui do Rio de Janeiro do que ficar, continuar no Nordeste e por várias questões, questões culturais, inclusive. Porque era uma menina, né? Então, assim, a gente tem várias questões assim de machismo estrutural. Enfim, várias coisas, né, então? Ela se sentiu mais à vontade no Rio de Janeiro, o que é engraçado. Por exemplo, uma menina de Belo Horizonte pediu transferência para São Paulo. Mas de novo, apesar de estar nessa célula nacional ela se sentiu mais confortável no escritório de São Paulo, entendeu? Então assim, a gente teve esse choque assim, eu acho que o primeiro choque foi a questão da régua. Que é que assim, quando eu digo ‘a régua’ significa ‘o que é que você considera um bom funcionário?’. ‘O que é que eu considero um bom funcionário?’. Então, assim, a cultura do Rio de Janeiro era achar que um bom funcionário tinha qualidade XYZ. Quando olhava para São Paulo com São Paulo, já achava que era ABC, entendeu? Então assim, a gente teve que equalizar de novo essa régua e aprender a lidar com pessoas de culturas diferentes, apesar de ser tudo dentro do mesmo lugar. É muito interessante que é engraçado demais assim. Eu particularmente acho, acho muito legal assim, sabe? Mas coisas ruins também acontecem, como alguns casos e episódios de xenofobia. Sim, infelizmente acontece. Enfim, mas ao mesmo tempo, tipo assim, o pessoal ficava brincando com o carioca, as gírias do carioca e ficava brincando com as gírias do pessoal de São Paulo. O pessoal do sul também, entendeu? Então assim. Mas, ao mesmo tempo, criou uma interação muito maior.”		
• Observações: Reflexivo e descritivo. • Personagens: Narradora e trabalhadores de múltiplas regiões; • Desfecho: Integração da equipe, nivelamento e comparação de		

desempenho; surgimento de problemas de xenofobia. ◦ Fala que conversa com a narrativa de Felipe (E08N04) • Tensionamento: ampliação do potencial de produção de mais-valia – estabelecimento de referência região ou grupo de maior desempenho;
Palavras-chave: equipe de trabalho expandida; xenofobia; nivelamento de desempenho; multiregional; problemas estruturais históricos;
Histórias Similares: (E03N17);(E04N02);(E04N08); (E04N13.1); (E05N05.1); (E05N18);(E05N20);(E05N20.1);(E06N07); (E09N06);(E09N07);(E02N35); (E02N37); (E02N38); (E11N05.1); (E11N10); (E11N11); (E12N015)

Um dos principais pontos a serem destacados da história de Letícia é a mudança da “régua”, que pode ser lida como a homogeneização dos parâmetros de cobrança e desempenho, que desconsidera aspectos culturais e regionais, nivelando um contingente de indivíduos para a referência mais alta, independentemente de suas particularidades. Nesse sentido, ressalta-se aqui um ponto importante, o de que essa pesquisa foi realizada com profissionais que residem no Rio de Janeiro, cujas características urbanas, de infraestrutura de transportes e segurança, diferem-se substancialmente das demais regiões, e vice-versa. Ainda que os processos de trabalho sejam similares e estejam homogeneizados, as condições de trabalho e de sua operacionalização não são. Assim, destaca-se o potencial do alcance do *home-office*, no que se refere a ampliação das fontes de força de trabalho. Contudo, essa característica não necessariamente leva em consideração as idiosincrasias e particularidades da força de trabalho, ou suas condições estruturais para trabalhar.

Um outro aspecto a ser destacado da narrativa de Letícia é em relação aos casos de xenofobia que ocorrem no contexto dessa ampliação dos grupos de trabalho. Esses casos apenas apontam as estruturas de dominação que constituem a sociedade e vão reverberar nas vivências laborais. Ainda que não seja um tópico a ser explorado na pesquisa, no sentido do aprofundamento de suas ramificações estruturais, aponta-se que ecos das estruturas de dominação atuariam também na composição dessas réguas de nivelamento produtivo, estabelecendo padrões atrelados a grupos sociais específicos e produzindo a exclusão de outros.

Ressalta-se que esse movimento não é necessariamente algo causado pelo *home-office* em si, ou que ocorreu apenas por conta da modalidade, mas o situa em um contexto de condições sociais, políticas, econômicas, legais e geográficas muito

específicas. De forma concomitante, ainda que as narrativas apresentadas sejam reflexo de um processo subjetivo, este está ancorado inteiramente em condições estruturais objetivas bastante perceptíveis nestes relatos.

Nesse contexto de transformações estruturais, realça-se a velocidade das mudanças que derivaram do período pandêmico. Em outras palavras, esse processo de deslocamento desse *locus* produtivo e do atravessamento da fronteira da casa e do trabalho que poderiam ocorrer (possivelmente) em dez anos, ocorreu em apenas dois, tamanha a velocidade. Assim, esses limites espaciais e de trabalho podem ainda não ter passado por uma reflexão maior, o que contribui para a dificuldade da separação dessas dimensões. Não obstante, na ausência dessa reflexão, essa sobreposição parece contribuir para a experiência de intensificação do trabalho e a ampliação dos espaços de produção de mais-valia (Pitts, 2022).

Nesse sentido, as histórias dos trabalhadores, de forma mais homogênea, abordaram a experiência de algum tipo de pico de atividade, ou algum momento onde o fluxo de trabalho fica mais intensificado, por uma série de fatores. Esse cenário pode ser ocasionado por exemplo, via oscilações de demanda, rotatividade de pessoal, imprevistos e contingências mercadológicas. Os relatos dos trabalhadores da Winston, por exemplo, apontam os meses de junho e julho como um período extremamente conturbado e exaustivo:

Quadro 40: Narrativa (E02N11)

(E02N11)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – adoecimento no trabalho</i>		
Texto: “Então, assim, nesse momento o meu psiquiatra fica louco comigo! Eu faço assim: eu acordo 9 horas da manhã. Acordo 08:50 e não tomo banho. Vou trabalhar, só vou conseguir tomar banho no meio-dia, na hora do almoço. Depois eu vou trabalhar e fico até onde o corpo aguenta. Se o corpo aguentar até às 20:00, tem certeza se o corpo aguenta até 02:00, vou até 2 da manhã. Aí meu psiquiatra fica surtado com isso e ele só falta me matar! ‘Não pode’ [ele diz], mas eu faço. É cultural. É da empresa que eu trabalho. E na outra empresa que eu trabalhava era bem pior. Então assim, esse ano foi o pior de todos, porque não tivemos prorrogação de um prazo para entregar uma demanda do governo. Então, o que a gente trabalharia em dois meses a gente trabalhou em um. Então assim, ninguém estava bem. Ninguém estava bem. Assim, estava gerente super estressado, analistas super estressados. Eu passei madrugada trabalhando com		

gerente, com analista todo mundo chorando na reunião. Chorando e trabalhando (<u>Risos</u>)! A gente ri, porque se eu for lembrar, eu vou chorar de novo. Mas assim, a pressão foi gigante assim.”
• Observações: Narrativa com tom de tensão e exaustão. Fala embargada e riso tenso. • Personagens: Narradora e equipe de trabalho; • Desfecho: Intensificação do trabalho gerando potencial adoecimento e nervos à flor da pele na equipe. Uso do humor como forma de reduzir e deslocar a tensão da história. • Tensionamento: histórias sobre adoecimento e burnout compoendo o debate de condições de trabalho justas e diminuição da jornada;
Palavras-chave: adoecimento; burnout; exaustão; choro
Histórias Similares:(E01N06); (E01N27); (E02N06); (E03N23); (E06N10); (E06N14); (E07N04); (E02N46); (E12N06.1); (E13N03); (E13N06);

Mesmo com o presente relato, é importante estabelecer uma ressalva: a que o *home-office* não é necessariamente ou unicamente o agente causador da intensificação. A Winston, empresa onde trabalham nove dos quinze entrevistados da pesquisa, já possuía anteriormente um processo de trabalho intensificado devido a característica do funcionamento do setor, bem como a partir da cultura organizacional. Contudo, o que se destaca nas narrativas é a potencialidade que essa intensificação assume dentro do formato remoto, onde a sobreposição das dimensões profissional e particular estão mais achatadas. Nesse sentido, a casa parece assumir a função de um *locus* de trabalho “sem limites”, onde retornamos não para descansar, mas para melhorar e aumentar nossa produtividade, pois lá, os limites objetivos do escritório, a interação social e os empecilhos do deslocamento não estão presentes para comprometer o rendimento. Camila conclui sua história rindo um pouco da situação experienciada. Esse elemento humorístico nesse contexto também parece ser utilizado como um fator de decompressão e de ressignificação das contradições experienciadas (Taylor & Bain, 2003).

Outra interpretação desse processo é que os outros elementos da dinâmica de trabalho presencial que fatigam o trabalhador, como o trânsito, os rituais de socialização, etc não estão presentes nesse contexto, direcionando essa energia residual para o trabalho. Além disso, a experiência de trabalho em casa, oferece geralmente um ambiente uniforme e estabilizado, onde os marcadores simbólicos do passar do dia não estão totalmente demarcados, favorecendo que o trabalho siga

sendo realizado sem a sensação temporal. Em alguns casos, o conforto de um ambiente familiar e particular pode favorecer essa mesma perda de referência temporal.

Assim, nesse contexto de isolamento, sobreposição de atividades e um fluxo intensificado de trabalho, seja por fatores sazonais ou pelo próprio ritmo do setor, cria-se um ambiente favorável ao adoecimento, ansiedade e ao *burnout*. Leticia, gerente da Winston, descreve um processo de adoecimento decorrente da intensificação do trabalho em *home-office*:

Quadro 41: Narrativa (E01N27)

(E01N27)	Narrador: Leticia	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – adoecimento no trabalho</i>		
Texto: “Quando eu comecei a ficar muito estressada, que eu tive realmente algumas crises de ansiedade, enfim, por conta toda essa questão <i>home-office</i>, muito trabalho, equipe saiu e tal. Porque na realidade foi uma série de coisas, né? Então, assim, é difícil você parar para pensar o que é que é estar ligada só ao <i>home-office</i>. Mas até porque eu falei, eu sou casada e não tenho filho. E só que o meu marido também fica de <i>home-office</i>. Então, enfim. A gente acaba não tendo muito esse tipo de problema assim, pessoal. Assim, porque ele está sempre ali do meu lado. Então assim, um acaba acompanhando o outro. Por exemplo, quando eu tenho que trabalhar, às vezes de madrugada e tal, ele vai juntos também. Entendeu? E vice-versa. Às vezes, quando ele tem que trabalhar, eu fico até quando eu aguento, né? A gente fica. Já teve um período que eu fiquei meses trabalhando cá, às vezes mais de um mês trabalhando todo dia até 4 horas da manhã. E ele falou 'Ah, eu não aguento até as 4, mas até uma eu vou'. Eu falei, não, tudo bem. Então assim é. Mas eu. Eu nunca tive muito esse conflito, porque de novo eu tenho muito tranquilo para mim, entendeu? Nesse ponto, assim, eu acho que a única coisa quando atrapalhou foi quando, nesse período, realmente, quando estava trabalhando todo dia, até 4 horas da manhã e aí eu comecei a ter algumas crises de, de ansiedade mesmo, sabe? Mas não chegou a atrapalhar assim. Só foi um pouco mais a preocupação de realmente cara, o que que está acontecendo e tal.		
• Observações: Narrativa com tom apreensivo. • Personagens: Narradora e equipe de trabalho; • Desfecho: Questionamento quanto ao ritmo de trabalho naturalizado, constatação de limites fisiológicos e mentais do trabalho intenso. • Tensionamento: histórias sobre adoecimento e burnout compondo o debate de condições de trabalho justas e diminuição da jornada;		
Palavras-chave: adoecimento; estresse; burnout; exaustão; choro		

Histórias Similares:(E01N06); (E01N27); (E02N06); (E03N23); (E06N10); (E06N14); (E07N04); (E02N46); (E12N06.1); (E13N03); (E13N06);

Como foi observado por Letícia, o *home-office* não é necessariamente a causa desse processo, mas a dependendo de determinadas configurações que assume, o formato pode potencializar as chances de comprometer a saúde do trabalhador. Ressalta-se que, a história de Letícia está situada no período pandêmico, o que serve como agravante para todo o contexto. Não obstante, durante as entrevistas, observou-se que mesmo com o fim da pandemia e a instauração de formatos híbridos de gradações diversas, a questão do *burnout* permanece como uma vivência bastante recorrente. Em conversa com Camila, que atua no cargo de analista II na Winston, ela reflete:

Quadro 42: Narrativa (E02N46)

(E02N46)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – adoecimento no trabalho</i>		
Texto: Cara, ninguém que eu conheço está bem. É gente que está com doença de pele, ocasionada por problemas emocionais, problema estomacal, <i>burnout</i>... Teve uma gerente que teve uma crise de choro no elevador no escritório de São Paulo. É algo que é abafado [pela empresa], mas na rádio que nunca para, a ‘rádio peão’, a gente acaba sabendo. Mas assim, ninguém que eu converso na empresa está bem, está todo mundo com um emocional extremamente abalado. Por diversos motivos: excesso de trabalho, excesso de pressão... Ninguém está bem. Tanto que eu vou te dizer, a gente tem assistente social dentro da empresa. Tem psiquiatra [que trabalha] dentro da empresa. E quando você é afastado via atestado de psiquiatra, quando você retorna, você tem que passar pela assistente social. Eu falo isso, porque eu já passei por isso algumas vezes e, toda vez eu eu tinha que eu tinha que ter uma reunião. Eu voltava, mas eu sabia que em algum momento o assunto social ia me chamar, marcar uma reunião para perguntar, como é que eu estava. E perguntam as más línguas, ‘porque eles não comunicam isso?’, né? Mas dizem que a gente está na pior época quanto a afastamentos por psiquiatra.”		
• Observações: Narrativa com tom apreensivo e crítico. • Personagens: Narradora; gerente de São Paulo e equipe de trabalho; • Desfecho: Falta de transparência da empresa quanto aos casos de adoecimento no trabalho; Fase mais aguda de adoecimento. • Tensionamento: histórias sobre adoecimento e burnout compoendo o		

debate de condições de trabalho justas e diminuição da jornada; As histórias são abafadas pela empresa para evitar o debate das condições e ritmo de trabalho.
Palavras-chave: adoecimento; estresse; burnout; exaustão; crise
Histórias Similares:(E01N06); (E01N27); (E02N06); (E03N23); (E06N10); (E06N14); (E07N04); (E02N46); (E12N06.1); (E13N03); (E13N06);

A partir do relato de Camila, que descreve acontecimentos ocorridos no contexto pós-pandêmico e híbrido, podemos refletir sobre a potencialidade desse formato, que em conjunto de práticas organizacionais de alto desempenho, contribuem para o desenvolvimento desses quadros de adoecimento. Novamente, uma possível leitura é que o *home-office* potencializa, mais do que causa esses quadros. Assim, a intensificação do trabalho vivida dentro do formato, talvez tenha um efeito mais agudo para esses problemas.

Com base nos relatos de um fluxo de trabalho contínuo e ampliado para além da jornada padrão de trabalho (8 horas), questionamentos foram feitos quanto ao registro de horas extras e como esse horário era controlado. O que se sucedeu, foram histórias de uma “zona cinzenta” entre o sobretrabalho e horas extras não remuneradas. Observou-se que durante o período pandêmico, vigorou a Medida Provisória Nº 927, de 22 de março de 2020, que aplicou de forma generalizada as características do regime de teletrabalho estabelecidas pela Lei Nº13.467 de 13 de Julho de 2017 (vigente à época), que incluía o teletrabalho nas exceções ao controle de jornada do artigo 62 da CLT¹¹, isto é, que o regime não ensejaria o controle de jornada. Nesse sentido, o controle da jornada de trabalhadores em *home-office* passou a ser facultativo nas organizações, bem como o registro de horas extras, gerando situações arbitrárias na operação.

A história narrada por Vinícius, que ocupa cargo de analista na Winston, a prática de horas extras não remuneradas, que era normatizada culturalmente na empresa, ficou bastante evidente no período pandêmico e encontrou um respaldo legal para continuar com a prática. Em seu relato, a empresa chegou a proibir a contabilização de horas extras, mas fazia vista grossa para a sua realização:

¹¹ “Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo [...] III - os empregados em regime de teletrabalho” Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017.

Quadro 43: Narrativa (E14N20)

(E14N20)	Narrador: Vinícius	Empresa: Winston
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – zona cinzenta de intensificação – horas extras</i>		
Texto: “Mas eu lembrei um ponto aí que foi complicado, foi de hora extra. Em consultoria, horas extras sempre são complicadas, né? Mas eu lembro que na época quando decretou esse trabalho do <i>home-office</i>, você não podia fazer mais hora extra. Você não podia registrar hora extra. É e aí a gente teve alguns problemas com isso. Obviamente, todo mundo fazia hora extra. No geral, muitas horas que você fazia você já não registrava. Mas essa questão na pandemia, foi uma questão legal e institucionalizada pela empresa de não poder fazer hora extra. É, eu lembro de 2 casos, um que a empresa tinha decretado que não podia fazer hora extra. Aí a gente precisou fazer lá para uma para entregar um negócio para o cliente. O gerente pediu a autorização da direção e tal. Só sei que todo mundo autorizou. O cliente autorizou pagar hora extra e depois no final, na hora de pagar a empresa não pagou porque estava ‘proibido’, que não devia ter registrado, que não devia ter feito hora extra. Isso foi um problema e teve um outro caso que foi contrário disso, que não podia fazer hora extra, mas precisava fazer. Então, eu e a equipe ali que estávamos com o gerente lá a gente combinou de ‘ah, você faz essas horas, controla e depois você, vai debitar normal lá no meu projeto e não vai trabalhar’. Então a gente fez esse acordo aí, eu e o gerente, então sei lá, trabalhei 8 horas extras porque tinha que entregar ali o negócio como a gente não podia registrar isso, dois ou três dias depois eu tirei. Essas horas e debitei, como se tivesse sido trabalhado. A gente fez esse acordo informal.”		
• Observações: Narrativa com tom apreensivo e crítico. • Personagens: Narrador e gerente; • Desfecho: Acordo informal pelo reconhecimento de horas extras, proibido pela área de RH. • Tensionamento: Ampliação do potencial de exploração ao instituir a proibição da contabilidade de horas extras, mas não coibir sua realização na prática.		
Palavras-chave: horas extras; intensificação; legislação		
Histórias Similares: (E02N11); (E03N20); (E04N18); (E06N06); (E07N08); (E08N08); (E08N09); (E08N10); (E10N04)		

Essa política de coibir (o registro) de horas extras pode ter sido amparado pelos termos da antiga reforma da CLT (Lei nº13.467 de 13 de Julho de 2017). Em uma revisão recente da legislação trabalhista instituída pela Lei Nº 14.442, de 2 de Setembro de 2022, o registro de horas extras no formato remoto passou a ser obrigatório, retirando-se a modalidade das exceções ao artigo 62 da CLT. Contudo,

esse registro e controle segue problemático mesmo nesse contexto de pós-pandemia e no formato híbrido. Em um momento da conversa com Bianca, que trabalha na empresa Oil Co. do setor de Óleo e Gás, tocou na discussão das horas extras enquanto relatava sua maior produtividade em casa e benefícios gerais dessa experiência (*home, sweet office*) e como isso foi, ao seu ver, vantajoso para a empresa:

Quadro 44: Narrativa (E11N05.1)

(E11N05.1)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – zona cinzenta de intensificação – horas extras</i>		
Texto: Eu sou muito focada no trabalho, eu não posso ver trabalho que eu quero mergulhar ali! Então, assim, quantas vezes eu fiz hora extra para a empresa? Muitas! Só que quando eu estava presencialmente, era muito mais difícil fazer uma hora extra. Mas quando eu estou na minha casa, o que é fazer uma hora extra? Esse tempo que eu estou indo e vindo (do deslocamento), eu já estou fazendo uma hora extra a mais para a empresa, sabe? Então assim, foi muito melhor para a empresa, porque ela me teve de uma maneira muito mais profunda, né? Uma maneira muito mais profunda. Eu tive muito mais disponibilidade para fazer as minhas tarefas. Tive muito mais. E assim é, mexe também com uma questão pessoal que você se sente mais disposto. Eu acordava é 20 minutos antes de trabalhar, tomava café e já sentava (na mesa do computador) e já estava trabalhando, entendeu? Com 20 minutos eu já estava trabalhando e assim eu estava trabalhando muito mais animada, muito mais disposta do que se eu acordasse há 4 horas da manhã para enfrentar um trânsito, toda uma questão ali de transporte, metro, tudo cheio, sai correndo, você chega lá já há um pouco desgastado.		
• Observações: Narrativa com tom mais animado e inspirado. • Personagens: Narradora; • Desfecho: Aproveitamento do horário de deslocamento para ampliar a produção. • Tensionamento: Ampliação do potencial de exploração e produção de mais-valia na medida em que a empresa se apropria das horas não gastas em deslocamento.		
Palavras-chave: horas extras; deslocamento; “produtividade”		
Histórias Similares: (E02N11); (E03N20); (E04N18); (E06N06); (E07N08); (E08N08); (E08N09); (E08N10); (E10N04)		

O relato de Bianca foi bastante rico e, uma vez concluído, foram feitos alguns comentários gerais, mas também foi questionado um ponto específico de sua fala.

Perguntou-se à Bianca sobre o registro formal e pagamento dessas horas extras, o que ela respondeu com um sobressalto:

Quadro 45: Narrativa (E11N10)

(E11N10)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Trabalho sem fronteiras – zona cinzenta de intensificação – horas extras</i>		
Texto: “<u>Não!</u> (Tom mais alto) <u>Excelente pergunta!</u> Porque assim ainda era uma hora extra que a empresa, ganhava de graça! Porque quando a gente estava de <i>home-office</i>, essas horas extras não são contabilizadas! As horas extras eram contabilizadas quando eu estava no presencial, porque eu coloco o meu dedinho, entro, e aí eu coloco o meu dedinho para sair. Mas não existe, pelo menos não nesse momento, não existe um ponto eletrônico que me desse essa questão de hora extra. Assim, no <i>home-office</i> a gente tinha um ponto eletrônico lá, só que ele já fica automaticamente com as 8 horas, então eu boto ali, ele já vai na automático as 8 horas, mesmo se eu tiver passado. Então eu cansava de fazer duas, três horas a mais para a empresa e não recebi nada. Só fazia isso porque estava na minha casinha. Eu fazia isso até por livre espontânea vontade, porque eu tinha minhas próprias metas. Eu tinha que bater assim. Eu tinha uma demanda grande que se renovava por dia, pelo menos na minha área. A minha área era toda de demanda. Todo dia entra uma demanda, se sei lá, se eu por acaso eu não pudesse trabalhar, hoje eu passasse mal, saísse mais cedo, não importa. Para mim que aquela demanda eu vou ter que cumprir no dia seguinte. Aquilo continua ali, não era algo que ia para outra pessoa. Então assim, muitas vezes a demanda estava muito grande, aquilo ia acumulando e eu fazia hora extra para poder conter o meu próprio trabalho, porque era muito trabalho e principalmente porque antes de eu sair, eu estava no momento que é a minha equipe estava pequenininha, com um trabalho gigantesco. A gente não estava dando realmente conta, realmente estava muito pesado, então eu tinha que fazer essas horas para eu manter o nível do meu trabalho se não ia dar diferença ali nos meus resultados.”		
• Observações: Narrativa inconformada aumentando o tom crítico da descrição da história. • Personagens: Narradora; • Desfecho: Empresa limita o registro de horas extras, mas o ritmo e volume de trabalho exigem que horas além da jornada sejam trabalhadas para dar conta do trabalho. Leitura “voluntarista” da narradora contradiz a necessidade de realizar as horas extras. • Tensionamento: Ampliação do potencial de exploração e produção de mais-valia na medida em que a empresa limita o registro de horas extras, mas não o volume de trabalho realizado em casa.		
Palavras-chave: horas extras; limitação de registro; “voluntarismo”;		

Histórias Similares: (E02N11); (E03N20);(E04N18); (E06N06); (E07N08); (E08N08); (E08N09); (E08N10); (E10N04)
--

Analisando alguns pontos da fala de Bianca, durante os dias de *home-office* no formato híbrido, a empresa apresenta como possibilidade de marcar o ponto eletrônico, apenas uma opção fechada de oito horas, sem acréscimos. Esse recurso permite que a empresa cumpra a obrigatoriedade do registro da jornada em *home-office*, ao mesmo tempo em que burla o registro do excedente, deslocando para o trabalhador a “necessidade” de fazer horas além da jornada para dar conta do fluxo de trabalho.

Bianca segue seu relato apontando que estendia seu horário por “livre e espontânea vontade”, contudo, o fluxo e o volume de trabalho cumulativos que exigiam horas além da jornada para ser resolvido convertem o voluntarismo em compulsoriedade para evitar quedas de desempenho. O relato também aponta que Bianca precisava compensar o trabalho que não era feito presencialmente no escritório nos dias em casa, em decorrência das interrupções da intensa interação social e do tempo de deslocamento, influenciando um ciclo problemático de trabalho.

A flexibilidade abordada por Bianca não se estendia para regular o volume contínuo de trabalho, que assume uma naturalidade em sua fala, mas sim para o parcelamento dessa *tarefa de Sísifo* a ser realizada diariamente. Nesse sentido, observa-se que ainda que haja uma certa liberdade para flexibilizar o ritmo de trabalho, sua característica cumulativa dava pouca margem para praticar essa flexibilidade, isto é, a voluntariedade para horas extras não seria opcional.

A fala de Bianca, pode indicar uma “colonização” bem-sucedida do espaço doméstico pela empresa, na medida em que o processo de trabalho é conjugado de forma que o fluxo de trabalho precisa ser realizado continuamente. Parece haver uma recursividade na composição desse volume de trabalho que exige sua presença no escritório, algumas vezes na semana, e faz o trabalho acumular e, para que essa demanda seja diminuída, faz-se necessário o isolamento em casa e horas extras não computadas para que se dê conta do fluxo. Por sua vez, o trabalho em casa inserido nas sobreposições possibilita que se trabalhe mais e de forma relativamente imperceptível, porém com mais conforto e autonomia para atividades pontuais.

Num enquadramento mais amplo, o *home-office* pode ser interpretado como mais um avanço do contexto neoliberal de sociedade (Dardot & Laval, 2016). Um estreitamento entre a existência e a lógica produtiva, com a naturalização da casa enquanto espaço de produção de mais-valia, de foco e atenção ao trabalho. A proximidade com a família, ainda que seja algo benéfico, operaria para o aumento da tolerância aos ritmos intensos de trabalho.

O atravessamento das fronteiras geográficas também se insere no mesmo contexto de transformações, produzindo rivalidades e, também, competições entre trabalhadores e regiões, acirrando disputas por vagas ou promoções, aumentando as incertezas experienciadas pelos trabalhadores. Essas narrativas estão inseridas nesse contexto mais amplo de flexibilização do trabalho, que pode ser lido como a flexibilização dos canais de captação dessa força de trabalho, que agora pode ser recrutada de diversas regiões, que podem apresentar contextos de maior ou menor proteção trabalhista, custo de vida elevado ou não, meios de qualificação mais ou menos acessíveis e assim por diante. Essa dinâmica pode também contribuir para produzir o consentimento dos trabalhadores, na medida em que precisariam ajustar-se ao ritmo de trabalho de outras regiões, enfraquecendo o tensionamento controle-resistência, ao passo em que precisam ajustar-se ao processo de trabalho para garantir suas condições de vida.

Em suma, as histórias apresentadas nessa seção reconstituem essa zona cinzenta do trabalho que é executado continuamente atravessando fronteiras. Excetuando-se os relatos dos dois trabalhadores da ConsuTech, todos os demais descreveram a mesma dinâmica de sobreposições e como a opacidade de fronteiras contribui para um trabalho contínuo. Nesse sentido, o *home-office* e a experiência em casa também parecem arrefecer um pouco o tensionamento da relação capital-trabalho, na medida em que torna certos ritmos de trabalho mais palatáveis pelo conforto de casa. A ausência de marcadores temporais de início e fim de expediente, de socialização com outros trabalhadores também parece influenciar na experiência de um fluxo de trabalho contínuo, onde a intensidade se dilui na constância e extensividade do trabalho.

Algumas narrativas também apresentam um tom mais consciente e relativamente mais crítico dessa vivência, sinalizando o contexto de tensionamentos entre essas estratégias de controle da organização e a reivindicação dos aspectos

positivos da modalidade pelos trabalhadores. No segmento abaixo buscou-se aprofundar esse tensionamento a partir das narrativas que visam demarcar as fronteiras de trabalho e não trabalho de forma mais efetiva.

4.2.3.

Terreno contestado: demarcando fronteiras entre trabalho e vida pessoal

Nesse espaço onde as fronteiras entre o profissional e o pessoal tornam-se diluídos, algumas narrativas discutiam sobre como impor limites, ainda que subjetivamente, para demarcar melhor essa separação. Em contraposição ao formato presencial, os limites do trabalho são difusos sendo necessário um policiamento dessas fronteiras, para que as duas dimensões não se fusionem totalmente. Essas histórias reconstroem um esforço subjetivo do trabalhador na imposição de barreiras ao trabalho realizado em casa. Não obstante, a reivindicação desses espaços, a partir das narrativas, é representada como um processo complexo e que demandaria uma agência individual muito grande. Luiz, por exemplo, narra seu ritual para começar o trabalho, enfatizando a importância de um policiamento rígido dessas separações:

Quadro 46: Narrativa (E04N15)

(E04N15)	Narrador: Luiz	Empresa: Winston
Tema: <i>Rituais de separação de fronteiras do trabalho</i>		
Texto: “Então, eu tenho rituais para ajudar a entrar no modo trabalho e no modo fora do trabalho, né? Então, assim, se eu começo 08:30, eu não vou acordar 08:25 de qualquer jeito e vou ligar o computador e começar a trabalhar. Então assim eu acordo um pouco mais cedo do que meu horário de trabalho, vou tomar um banho, vou tomar um café. Veja a notícia, vejo jornal ou faço academia. Tem esses rituais assim, “pré”[jornada] de autocuidado e só aí eu vou entrar para começar o trabalho. Então assim, às vezes, ao mais cedo ou no horário assim, por volta de 08:30 eu estou vendo o globo.com. Estou vendo alguma coisa até dar aquele horário [de começar a trabalhar]. Então tem esse ritual de ‘chegando do trabalho’, ou ‘me preparando para começar o trabalho’ ou para ‘finalizar o trabalho’. Finalizar eu acho que é o mais difícil (risos). Mas se você não criar um, ‘depois retorno’, ‘vou desligar’, ‘acabou o meu horário’, você vai direto. Cada		

um tem seu próprio relógio né? Fica mais claro quando é trabalho presencial, mas não tem tanto virtual assim algo como: ‘Deu o horário? Trabalhei? Pronto! Se fosse 8 horas [presenciais], acabou, vou embora. ‘É 17:30? vou embora’. Como eu ia pro escritório, então se íamos almoçar por volta de 12:00, 12:30, dá pra voltar 1 hora depois? No virtual tem um ganho: que tipo, na hora do almoço, eu consigo cochilar, então consigo deitar na cama e dormir um pouco e coloco ali para despertar. E acordo, então deve passar 1 hora. Consigo almoçar e consigo dormir. Aí quando acordo depois do cochilo, faço um café, sento com meu café e volto a trabalhar. Então se no escritório você tinha um tempo para você parar para tomar um cafezinho para lanche, então tento no meio da tarde for lá fazer um lanche, comer, fazer um café, alguma coisa e tal. Então esse rituais do que era aplicado no escritório [presencialmente] você tenta trazer pra esse modo de trabalho, entendeu? E aí funciona assim, se você souber estabelecer bem esses limites. <u>Eu sei que em casa as vezes os limites ficam muito misturados. Não têm limites, e é como fosse uma fumaça se mistura. Então é bom ter essas caixinhas, né? Você poder separar as coisas mas, pode ser que tem gente que goste tudo junto misturado.</u>”
• Observações: Tom descritivo e reflexivo – realçando a dificuldade de manutenção da rotina. • Personagens: Narrador; • Desfecho: Reconhecimento da opacidade das fronteiras entre trabalho e vida pessoal “fumaça [que] se mistura”, importância da disciplina do trabalhador – ênfase no equilíbrio pessoal. • Tensionamento: Narrativas de equilíbrio e sua dificuldade poderiam evidenciar a insuficiência da capacidade de equilíbrio e organização do trabalhador frente a um ritmo de trabalho intenso – transferência da responsabilidade da gestão do ritmo para o trabalhador e não para a contestação do fluxo de trabalho.
Palavras-chave: rituais; disciplina; separação vida pessoal e profissional
Histórias Similares: (E04N15); (E04N17); (E05N18);(E08N13); (E09N08); (E11N28);(E11N29); (E04N21)

Luiz nos aponta a importância de pequenos momentos e pausas para “driblar” o estresse e “descomprimir”, buscando produzir uma forma de equilíbrio frente às demandas. Em casa, essas possibilidades aparentam ser variadas e talvez mais interessantes ao trabalhador, pois permitiria uma gama de práticas que estariam fora das coisas “*que você não faria no escritório*”. Assim, ainda que esse espaço sobreposto e com fronteiras tênues impulsione o trabalhador para um fluxo contínuo de trabalho, este também possibilita escapes que não seriam possíveis presencialmente na empresa. Essa sobreposição desse tempo e espaço

(home/office) seguem em disputa, um tensionamento sutil entre tempo livre e trabalho.

Felipe, analista na ConsuTech relata uma história interessante sobre como estabelece esses limites, bem como a postura de sua organização – na figura de seu dirigente – quanto ao sobretrabalho:

Quadro 47: Narrativa (E08N13)

(E08N13)	Narrador: Felipe	Empresa: ConsuTech
Tema: <i>Rituais de separação de fronteiras do trabalho</i>		
Texto: “Geralmente eu tento seguir meio que uma rotina diária, então eu começo às 9:00, participo algumas reuniões durante o dia, trabalho no meu projeto e tento parar ali por volta das 18:00. Quando dá 18:00 eu já meio que já vou me desligando, já vou me despedindo [virtualmente] do pessoal, já vou fechando as coisas e aí paro de trabalhar. Eu tento forçar esse limite. Eventualmente, eu acabo fazendo alguma coisa, como eu te falei, às vezes eu aproveito, sei lá, o dia eu tenho que resolver algum problema pessoal, então ali eu vou até um pouco mais tarde ou às vezes a durante a semana. No sábado, por exemplo, ou no domingo eu pego alguma tarefa que ficou pendente e faço, mas eu tento sempre dar essa balanceada realmente para não, não trabalhar demais. E teve um caso, assim, a gente já teve alguns episódios em que eu vi funcionário sendo chamado atenção, porque estava trabalhando demais. Foi quando assim que eu entrei na empresa, inclusive, eu entrei num num projeto que não estava indo bem. O projeto estava com umas entregas atrasadas e tal, estava dando alguns problemas. Eu tinha curso de inglês na época e eu tive que sair e fiquei meio preocupado por ter que sair assim sabe? Mas disseram ‘não, vai lá, não tem problema’. Mas enfim, isso que me surpreendeu: o [próprio] CEO da empresa estava envolvido e de vez em quando ele entrava na reunião. Ele também é programador, então ele entrava e dava ajuda. Aí uma vez ele entrou, o pessoal estava explicando o que tinha acontecido na reunião com o cliente. Aí um dos programadores falou assim ‘é que a gente entrou, começou a corrigir os <i>bugs</i> e aí foi até 2 horas da manhã aqui trabalhando’. Aí ele basicamente deu um esporro em todo mundo e ‘falou: Ah, não. Por isso que vocês não conseguem entregar o negócio, vocês estão trabalhando demais. Vocês ficam estressados e aí não desenvolvem direito o projeto’. Aquilo dali me marcou bastante”.		
• Observações: Tom descritivo e reflexivo. • Personagens: Narrador, colegas de equipe e dono da empresa; • Desfecho: Surpresa com a postura do dono da empresa ao repreender um trabalhador pela extensão da jornada.		
Palavras-chave: rotina de trabalho; separação entre vida pessoal e profissional;		

postura da empresa

Histórias Similares: (E04N15); (E04N17); (E05N18);(E08N13); (E09N08); (E11N28);(E11N29); (E04N21)

A história de Felipe serve nesse contexto como um contraponto e uma exceção que possibilita também, a reflexão de uma experiência de *home-office* mais equilibrada. Contudo, ainda que seja uma experiência próxima de algo mais “ideal”, Felipe desenvolvia seus próprios limites ao trabalho “forçando” uma rotina para que o trabalho não se assumisse totalmente o destaque nessa sobreposição. Os relatos abordavam estratégias semelhantes para separar, ao menos temporalmente, o trabalho das demais atividades, embora em termos espaciais, o trabalho não pudesse ser tão bem segmentado. Em outras palavras, de acordo com as narrativas, haveria pouca margem para reservar um cômodo específico da casa para a realização trabalho, o que poderia contribuir para essa sensação de verticalização do trabalho.

Retomando as estratégias de estabelecimento de limites, Júlia, gerente na Winston, buscando segmentar melhor o seu período de trabalho, relatou utilizar a estrutura de agendamentos para produzir alguns limites artificiais no trabalho, tanto para limitar os contatos externos, quanto quando precisa resolver uma coisa pontual fora do trabalho:

Quadro 48: Narrativa (E01N06)

(E01N06)	Narrador: Julia	Empresa: Winston
Tema: <i>Rituais de separação de fronteiras do trabalho – agenda eletrônica</i>		
Texto: “E eu também comecei a colocar um limite no final do dia eu falava assim [para sua equipe]: ‘Ó, 19:30 e eu paro’. É a hora que eu paro é isso. É a hora que eu tenho que jantar e que eu levanto [do computador]. Então, tentei começar a botar uns alarmes e aí eu travo a minha agenda também. Porque tipo, de manhã eu começo, e as pessoas acham que eu estou livre para a reunião. Então eles olham minha agenda e se estiver livre, eles marcam alguma coisa. Aí eu comecei a fazer o que? Marcar um pedaço do meu dia como se eu tivesse alguma coisa na agenda. Essa hora é a hora que eu vou resolver algumas coisas minhas ou que enfim, outras atividades administrativas e eu preciso resolver. Hoje eu marquei na minha agenda a reunião aqui, sabe? [Em referência à entrevista]. Eu falei, pra ninguém marcar nada. Mas assim, já tinha... eu demorei [em referência a		

alguns minutos de atraso para a entrevista] porque eu vi que as pessoas estavam me perguntando uma porção de coisas, mandando e-mail e eu pisquei e tinham 15 e-mails”
• Observações: Tom descritivo e reflexivo. • Personagens: Narradora; • Desfecho: Apesar da implementação de limites, o fluxo de trabalho tende a atravessá-los.
Palavras-chave: rotina de trabalho; agenda eletrônica; separação entre vida pessoal e profissional; postura da empresa
Histórias Similares: (E04N15); (E04N17); (E05N18);(E08N13); (E09N08); (E11N28);(E11N29); (E04N21)

Ao impor limites, ainda que subjetivos, ao fluxo de trabalho que se manifesta constantemente, o trabalhador tenta, em alguma medida, arrefecer a lógica de produção e restringir as demandas do capital. Em outras palavras, ao construir essas narrativas que segmentam e impõem limites a essa dinâmica é possível exercitar uma reflexão sobre as assimetrias e contradições vividas e, assim, pode-se constituir a centelha de uma consciência mais crítica do processo de trabalho. Essas estratégias de imposição de alguns limites frente às contradições do trabalho representam, em certa medida, a possibilidade de agência do trabalhador na reivindicação dos aspectos positivos do *home-office*.

Ao refletir sobre o ritmo de trabalho de seus superiores, que raramente possuem limites (entre vida pessoal e profissional) estabelecidos, Camila pontuou:

Quadro 49: Narrativa (E02N14)

(E02N14)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Rituais de separação de fronteiras do trabalho – chefes “sem vida pessoal”</i>		
Texto: “Eu fico chocada com meus diretores que tem que vender uma meta absurda! Eu prefiro ter paz de espírito. Porque que o que acontece, no presencial, beleza, acabou o trabalho a pessoa saiu no escritório. Mas no <i>home-office</i> está ali o <i>teams</i> aberto sempre online. E também tem gerente que não trabalha, porque tem gerente que dá as voadas dele. Mas, assim, cara, os gerentes que eu tenho o prazer de trabalhar e gosto de trabalhar eu vejo que eles acabam não tendo vida social. Teve um deles que tinha voltado de férias que chegou para mim e disse: ‘graças a Deus, nas minhas férias só entrei 2 dias no		

notebook, não precisei entrar mais'. Aí eu virei para ele e falei 'nas minhas férias se precisar de mim, conte com outro! Quero saber de ninguém'. Aí eu fico pensando, 'meu Deus, porque eu vou virar gerente para ficar trabalhando nesse inferno?'"
• Observações: Tom indignado e crítico. • Personagens: Narradora e gerentes; • Desfecho: Indignação com a naturalidade do trabalho nas férias e com a vida de trabalho contínuo de gestores • Tensionamento: Histórias críticas das posturas de gestores contribuiriam para a desnaturalização do trabalho contínuo e sem limites.
Palavras-chave: férias; trabalho nas férias; limites;
Histórias Similares: (E04N15); (E04N17); (E05N18);(E08N13); (E09N08); (E11N28);(E11N29); (E04N21)

Camila se mostra especialmente crítica ao abordar as férias e os limites que elas representam. Ela utiliza a história de seu gerente para ilustrar sua indignação pela naturalidade de que o gerente dispunha ao não respeitar suas férias. Ao refletir sobre essa situação, podemos observar que, ao passo em que os limites vão sendo gradualmente diluídos, o ritmo de trabalho intensificado é naturalizado e há um imperativo inquestionável das demandas de trabalho. Adicionalmente, questões como as férias tornam-se também alvo dessa sobreposição e podem ser reivindicadas pelo processo de trabalho. O exercício desses limites, enquanto manifestações da subjetividade e da agência dos trabalhadores, ainda que pontuais frente ao contexto maior podem, em alguma medida, contribuir para o questionamento da naturalização dessas práticas.

Contudo, reitera-se a reflexão acerca da contradição entre o fluxo de trabalho e a autonomia do trabalhador em “gerir seu tempo” nessas circunstâncias. Essas histórias reconstituem o difícil processo de impor limites a um fluxo desproporcional de trabalho, que transcendem o simples exercício de autodisciplina e organização do trabalho. Danilo retrata essa dificuldade de conciliar o inconciliável, tentando reivindicar a demarcação de fronteiras, ainda que subjetivas, entre a vida pessoal e ao trabalho.

Quadro 50: Narrativa (E05N17)

(E05N17)	Narrador: Danilo	Empresa: Winston
Tema: <i>Rituais de separação de fronteiras do trabalho – dificuldade de manter a</i>		

<i>separação</i>
Texto: “É, eu acho que vai ser bem sincero que até hoje eu não consegui conciliar tudo isso muito bem, sabe porque? É muito difícil colocar, eu não sei se se é pra esse ponto que você tá tentando ir, mas vamos lá. Eu sinto que é muito difícil eu colocar. Um limite entre o pessoal e o e o trabalho, sabe? Então, pelo menos o que hoje eu adoto assim. Eu acho que não é legal, mas é o que eu tô, o que eu tô tentando fazer hoje em dia é tudo que eu preciso resolver. Assim, seja em algo de fato, pra resolver um problema ou alguma atividade que eu quero fazer, eu tento fazer tudo antes de começar a trabalhar, porque eu sei que depois que eu começo a trabalhar, eu de fato eu não tenho hora pra parar. Eu não sei o que pode vir durante o dia, então eu nunca sei se eu vou parar as 18:00, as 19:00 ou as 20:00. Porque durante ali, às 8h de trabalho, surgem mil coisas ‘para ontem’, então eu sei que por isso que é muito difícil marcar coisas à noite, assim eu sei que eu posso ter que desmarcar a qualquer momento”
• Observações: Tom melancólico e cansado. • Personagens: Narrador • Desfecho: Fluxo de trabalho dificulta as estratégias de segmentação de tempo e imposição de limites à jornada.
Palavras-chave: férias; trabalho nas férias; limites;
Histórias Similares: (E04N15); (E04N17); (E05N18);(E08N13); (E09N08); (E11N28);(E11N29); (E04N21)

Danilo, posteriormente, também faz uma reflexão interessante, apontando a partir dessa narrativa, uma contradição significativa da empresa nesse aspecto. Ele sinaliza que, apesar da empresa veicular um discurso sobre o equilíbrio e sobre não trabalhar além da jornada, ao mesmo tempo faz “vista grossa” para essa dinâmica que ocorre como parte do processo de trabalho. Como contraponto, ele conta a história de sua esposa, cuja empresa em que trabalhava tinha instituído um aplicativo que bloqueava o computador automaticamente no final do expediente:

Quadro 51: Narrativa (E05N17.1)

(E05N17.1)	Narrador: Danilo	Empresa: Winston
Tema: <i>Rituais de separação de fronteiras do trabalho – dificuldade de manter a separação</i>		
Texto: “Mas essa questão de carga horária, ela é até curiosa, <u>porque eu vejo isso assim da empresa dizendo que se preocupa e tudo mais, mas eu sinto que também tem uma questão de que eles fazem aquela vista grossa!</u> Porque existem alternativas que eu		

conheço das empresas de fato resolverem esse problema. Por exemplo, <u>a minha esposa, ela também trabalhava há pouco tempo de <i>home-office</i> e já aconteceu aqui quando deu o horário dela, o computador dela bloqueia sozinho e ela não consegue fazer mais nada.</u> Então, assim, <u>se quisessem de fato resolver esse problema de carga horária, se realmente se preocupam com o funcionário, teriam colocado essas alternativas, sabe?”</u>
• Observações: Tom crítico e reflexivo. • Personagens: Narrador e esposa • Desfecho: Apresentação de contradição entre o discurso de empatia da empresa versus sua ação efetiva. Controle de jornada seria uma possibilidade tecnológica, mas que não teria sido implementada pela empresa. ◦ Essa história se conecta à história de Letícia no segmento “Lendas Urbanas do panóptico” (E01N16) • Tensionamento: A empresa escolhe não implementar recursos de limites objetivos de jornada ou hora extra, deixando à cargo do trabalhador o estabelecimento desses limites, ampliando o potencial de mais-valia produzida.
Palavras-chave: horas extras; limite de jornada; software de bloqueio;
Histórias Similares: (E04N15); (E04N17); (E05N18);(E08N13); (E09N08); (E11N28);(E11N29); (E04N21)

Assim, Danilo aponta para a ausência de um interesse efetivo de sua empresa na resolução dessa questão, embora disponha dos recursos para fazê-lo. A história relatada por Danilo nos remete novamente ao deslocamento sutil do estabelecimento dos limites de jornada por parte da empresa para o trabalhador, que é encorajado a utilizar seu “bom senso” e “autonomia” para não exceder o horário.

Dessa forma, ainda que seja uma dinâmica assimétrica, os trabalhadores tentam produzir limites subjetivos, mesmo que narrativamente, para conter e segmentar melhor o tempo de trabalho e o tempo livre. Nesse sentido, observa-se que, na ausência de limites objetivos, criam-se recursos subjetivos para delinear melhor essas fronteiras (entre trabalho e não-trabalho). As histórias abordadas nesse segmento, não só descreveriam os movimentos de separação dessas dimensões, mas também os reforçariam, isto é, ajudariam o narrador a consolidar um sentido mais amplo e uma forma a essas fronteiras, bem como a verbalizarem a reflexão da insustentabilidade de algumas experiências com um trabalho ubíquo.

Esse segmento opera também como um contraponto ao anterior, no sentido de que os trabalhadores, aqui, narram pequenas estratégias de contrapeso às contradições, apesar do contexto desfavorável. Dessa forma, observou-se que a sobreposição dos espaços home/office representa um terreno em disputa do conflito capital trabalho, no qual o trabalhador busca levantar fronteiras para conviver com essa “ocupação corporativa”, bem como tentar reivindicar da modalidade as condições e potencialidades para (micro)emancipações.

Em suma, observou-se na articulação desses três subtemas, as narrativas que (re)constituem as sobreposições de diferentes dimensões subjetivas (vida e trabalho) e mais objetivas (casa e escritório) refletem um conflito capital-trabalho, produzindo uma experiência de ambiguidade. Essa disputa entre a reivindicação das potencialidades do *home-office* versus a “ocupação corporativa” e o arrefecimento dessas fronteiras, evidencia o terreno contestado dessa modalidade e sua configuração ainda em disputa.

O próximo grande tema discute, de forma mais específica, que essa a “ocupação corporativa” do espaço doméstico e privado, não ocorreria de forma espontânea ou livre de estranhamentos. Abordou-se, no tema seguinte, os tensionamentos e conflitos de capital-trabalho e as dinâmicas de controle-resistência experienciados a partir desse contexto.

4.3.

Crônicas de controle e resistência: O panóptico, o exílio e o regime semiaberto

No período pandêmico e no retorno parcial às condições laborais anteriores a ele, as empresas perceberam que o *home-office* se mostrou produtivo e alcançou bons resultados (Emanuel & Harrington, 2023). Contudo, as organizações também tiveram que lidar com uma série de “desafios” inerentes ao formato, adaptando o trabalho em modalidades híbridas, visando conjugar os aspectos produtivos do formato remoto e do presencial, que funcionariam de forma complementar para maximizar a produção e apropriação do excedente do trabalho.

Esse processo foi marcado por uma série de tensionamentos oriundos das sobreposições entre trabalho e vida pessoal, a saber: a ocupação do espaço privado por parte da empresa e o compartilhamento de custos; a zona cinzenta de intensificação do trabalho e o deslocamento da responsabilidade dos limites de jornada para o trabalhador; os choques geracionais entre trabalhadores que delinearam as contradições e os conflitos que atravessaram esse movimento. Esta subseção aprofunda o debate dos tensionamentos que moldam (e são moldados) pelo processo de trabalho e (re)produzem o devir organizacional. A dinâmica abordada aqui é o da transformação do processo de trabalho, mediante um núcleo instável de controle-resistência.

4.3.1.

O Panóptico: lendas urbanas de controle & resistência

O uso do termo “panóptico”, nesse segmento, é feito, em um primeiro momento, em menção à obra de Michel Foucault em *Vigiar e Punir* (1955-2014), e, em seguida, como referência às discussões posteriores que o conceito do panoptismo assumiu na literatura da LPT (Knights, 1990; Bain & Taylor, 2000). A alegoria empregada por Foucault do panóptico referia-se ao processo de subjetivação, ou ao efeito de poder disciplinar sobre a subjetividade, que a estrutura carcerária idealizada por Bentham possuiria sobre aqueles nela detidos (Foucault, 2014). Em síntese, o panóptico seria uma estrutura circular na qual, em seu centro,

uma torre de vigia teria alcance e visão de todas as celas ao seu redor. O poder disciplinar operaria na medida em que a ideia da vigilância, materializada na vigilância constante da torre, fosse transmitida aos detentos que passariam a reproduzir em si mesmos o efeito de vigilância, mesmo que a torre estivesse desocupada (Foucault, 2014).

Posteriormente essa metáfora foi utilizada pelas discussões da LPT, mas com um enfoque maior no que esse efeito produziria em termos da ampliação da captura de mais-valia, ou seja, como a vigilância, enquanto forma de controle, viabilizaria maior exploração da força de trabalho (Bain & Taylor, 2000). Assim, este segmento faz uso dessa metáfora enfatizando esses aspectos da exploração do trabalho e sinalizando seus desdobramentos na subjetividade.

A alegoria do panóptico, utilizada aqui, faz referência à ampliação do controle eletrônico (Bain & Taylor, 2000) que as empresas, em particular a Winston, empregaram para monitorar o desempenho de seus trabalhadores no período pandêmico. Assim, o primeiro relato aborda um momento no qual a Winston instalou, discretamente, softwares de monitoramento de indicadores de uso do *notebook* corporativo. Em uma das entrevistas, Júlia narra a seguinte história:

Quadro 52: Narrativa (E00N01)

(E00N01)	Narrador: Julia	Empresa: Winston
Tema: <i>O panóptico eletrônico – software de monitoramento</i>		
Texto: “Eu te falei isso que eles instalaram um programa nos computadores das pessoas? Pois é, eles instalaram esse programa. No começo tudo era assim: ‘Não... vamos ter calma e paciência com as pessoas... é um modelo novo de trabalho e tal’. Tudo bem. Aí eles instalaram esse programa que media o tempo que as pessoas estavam fazendo cada coisa. A quantidade de cliques em páginas e aí no final de cada mês tinha um relatório que dizia em quais as páginas, em quais as planilhas a pessoa ficou mais tempo. A quantidade de cliques que ela deu por minuto em alguns documentos que ficavam mais tempo abertos. Se o seu computador tinha ficado inativo ou na época ainda era o <i>skype</i>, eles começaram a mudar para o <i>teams</i> na época da pandemia. Quanto tempo você ficou inativo em alguma daquelas coisas. Sendo que quando você está em call, se você não mexe com o seu mouse e você está só falando ele fica away, mesmo com o call rolando. Eu falei ‘gente...’. Aí todo mês eles sentavam com o gestor (eu até hoje não sei se eles colocaram no meu computador ou não) eles diziam que era só no staff,		

mas como também não contaram para o staff, eu falei ‘bom, ok’. Vou fazer minha reunião. Fizeram uma reunião comigo para explicar tudo e eu tinha que conversar com as pessoas. Com a desculpa de ‘porque a pessoa perde tanto tempo nessa planilha ou nesse documento? O que podemos automatizar aqui de forma a tornar seu dia mais produtivo?’”
• Observações: Tom crítico e indignado. • Personagens: Narradora e gerentes • Desfecho: Recusa da narradora a cobrar desempenho de sua equipe com base em indicadores de software. • Tensionamento: Implementação de controles eletrônicos para mitigar indeterminação produtiva e assegurar que os trabalhadores estariam trabalhando.
Palavras-chave: software de monitoramento; controle eletrônico; panóptico eletrônico
Histórias Similares: (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04);(E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1);(E08N09.1); (E08N15);(E09N09);(E09N10);(E10N05);(E11N08); (E12N09.2);

Conforme relatou Júlia, o *software* tinha um acesso bastante detalhado quanto ao uso dos equipamentos, chegando a contabilizar cliques de mouse, páginas abertas, tempo em determinadas telas e, conseqüentemente, a atividade ou inatividade do equipamento nos horários de trabalho. A implementação deste *software* estava, em um primeiro momento, restrito ao conhecimento dos gerentes e diretores da empresa. Estes controles tecnológicos foram surgindo gradualmente e se intensificando a partir do período pandêmico, segundo o relato de Letícia:

Quadro 53: Narrativa (E01N16)

(E01N16)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>O panóptico eletrônico – transformações do controle e das restrições</i>		
Texto: “<u>Antigamente, antes da pandemia, a gente não tinha esse monitoramento.</u> A gente tinha sim algum tipo de monitoramento, claro. Eles inclusive tentaram uma época botar aquela negócio que o computador desliga depois não sei quantas horas depois de sei lá, 10 horas desligado, ele desligaria automaticamente. E eles começaram isso um pouquinho antes da pandemia, começaram a fazer testes. <u>Chegou a pandemia eles tiraram. Tirou de todo o mundo e agora seu computador fica ligado mesmo (de forma irrestrita) e não importa. Mas a gente não tinha tantas travas.</u> Por exemplo, você podia entrar nos sites, né? Por exemplo, o pessoal podia escutar o Spotify não tinha problema		

nenhum. Entrava no WhatsApp web, enfim, essas coisas. E aí, com o tempo. Cada vez que eles foram travando. <Queda na Conexão>. Então assim a gente tinha uma Liberdade no computador que era muito maior. Por exemplo, eu não tinha nem computador pessoal. Eu usava tudo no computador deles. Mas aí começou, tipo, a bloquear você não pode botar pendrive, você não pode fazer isso, não pode fazer aquilo. É esse aumento desse monitoramento aumentou foi e evoluiu bastante durante a pandemia. Tanto é que hoje em dia, hoje eu tive que comprar um computador pra mim, porque assim eu não consigo entrar no Gmail, por exemplo, né? No meu e-mail pessoal. Eu agora não posso receber e-mail (no perfil pessoal) do meu e-mail corporativo. Quer dizer, eu posso porque eu sou gerente, mas os analistas não podem mais. Eu só posso mandar o que é algum arroba “@” corporativo, eu não posso mandar para esses gmails e qualquer outro que é aberto. Só aí de novo, só o gerente, só o grupo executivo que consegue. É isso, eu não posso. Pen Drive já era. O spotfy eu não consigo mais abrir no computador. Então, assim que mais é e vários sites assim ficaram travados, né? Então, isso foi, foi bastante assim, coisas que eles não tinham preocupação antes, mas agora eles têm. Por exemplo, esse negócio do que eu não posso mandar pra de Gmail há pouco tempo, entendeu? Foi tipo, sei lá, dois, três meses atrás, que que entendeu? Então assim, eles estão cada vez mais diminuindo o círculo.”

- Observações: Tom crítico e descritivo.
- Personagens: Narradora e superiores.
- Desfecho: Aumento gradual de controles e limitações de acesso a serviços e sites.
 - A história de Letícia se relaciona com a fala de Danilo (E05N07).
- Tensionamento: Implementação de controles eletrônicos para mitigar indeterminação produtiva e assegurar que os trabalhadores estariam trabalhando.

Palavras-chave: limitação de acesso; controle eletrônico; transformações do controle

Histórias Similares: (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04);(E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1);(E08N09.1); (E08N15);(E09N09);(E09N10);(E10N05);(E11N08); (E12N09.2);

Analisando a fala de Letícia, o primeiro ponto da história que chama a atenção é a de que a Winston tirou os controles que regulavam de forma mais objetiva o expediente. Essa história, inclusive, faz referência ao relato de Danilo (E05N07), em que endereçava a questão das estratégias que a empresa poderia instituir para coibir efetivamente a extensão da jornada. As histórias se encontram

nesse ponto em que observamos que essas limitações objetivas (do software) existiam antes da pandemia, e posteriormente, foram desativadas pela empresa.

A história de Letícia narra, de forma dinâmica, uma sequência de eventos e estratégias restritivas da empresa, cada vez mais “diminuindo o círculo” de acesso e outros usos aos equipamentos da empresa, o que também se reflete no monitoramento da atividade no trabalho. Nota-se que a restrição também ocorre para sites e serviços que não necessariamente comprometem o trabalho ou a segurança, como o acesso ao Spotify (aplicativo de música) ou mesmo ao WhatsApp, canal de comunicação dos próprios trabalhadores. As cenas também atravessam diferentes momentos vividos, como antes, durante e depois da pandemia, transmitindo um aspecto fluido às transformações da postura da empresa.

A aplicação de controles tão detalhados contradiz o argumento da dificuldade de controle da jornada de trabalho que embasava a legislação vigente neste momento (Nº13.467 de 13 de Julho de 2017) que excluía a modalidade do *home-office* enquanto forma passível de controle de jornada, especialmente para efeitos de cálculo de hora extra “*Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime [de jornada] previsto neste capítulo [...] III - os empregados em regime de teletrabalho*” (Brasil, 2017). Outro ponto a ser destacado é que essa restrição de tempo de trabalho é removida, ao passo que outras passam a regular o acesso a sites e a outros serviços não relacionados ao trabalho, tornando essa seletividade um aspecto arbitrário. Assim, observa-se também a mudança na forma da lógica de controle da organização, que parece passar de uma abordagem de uma “autonomia responsável” para um monitoramento intensivo dos trabalhadores (Bélanger & Thuderoz, 2010)

Em um primeiro momento, um desdobramento desses controles tecnológicos foi o de gerar incômodo de alguns gerentes como Julia, que passaram também a contestar a necessidade ou efetividade esse monitoramento:

Quadro 54: Narrativa (E00N01.2)

(E00N01.2)	Narrador: Júlia	Empresa: Winston
Tema: <i>O panóptico eletrônico – transformações do controle e das restrições</i>		

Texto: “Na primeira reunião eu ouvi calada [sobre os relatórios da ferramenta de monitoramento]. A segunda eu falei assim: ‘Eu não vou dizer isso aí’ [pois pediram para que dessem um feedback de desempenho para os analistas], ‘ não estou nem ligando’. Honestamente, as pessoas não estão podendo sair de casa, as pessoas estão com a saúde mental de uma ervilha... eu não vou ficar trazendo mais esse problema.”
• Observações: Tom crítico e indignado. Contexto da história: início da pandemia. • Personagens: Narradora e superiores. • Desfecho: Recusa de passar feedbacks para seus analistas e crítica à postura da organização. • Tensionamento: Postura abertamente crítica à implementação de controles eletrônicos para os trabalhadores estariam trabalhando.
Palavras-chave: limitação de acesso; controle eletrônico; transformações do controle
Histórias Similares: (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04);(E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1);(E08N09.1); (E08N15);(E09N09);(E09N10);(E10N05);(E11N08); (E12N09.2);

Os gerentes foram instruídos a emitir apenas *feedbacks* gerais conforme o relatório de uso dos equipamentos, comentar sobre inatividade, tempo prolongado em determinadas ferramentas e assim por diante. Contudo, a existência da ferramenta não era necessariamente abordada, introduzindo um período de grande desconfiança e o surgimento de “lendas urbanas” entre os analistas, que passavam a suspeitar da possibilidade de uma vigilância em seus computadores. Com a falta de materialidade do controle, o que pairava era a suspeita, a possibilidade do monitoramento. Esse receio foi narrado por Nicole, na medida em que discutíamos sobre como ela se sentia no *home-office*.

Quadro 55: Narrativa (E03N13)

(E03N13)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>O panóptico eletrônico – lenda urbana do panóptico</i>		
Texto: “Aí tem as lendas urbanas, né? Assim, eu não acho que não é lenda urbana, eu acho que realmente é real, né? Por exemplo, na minha empresa, eles dão um computador para você. Então você trabalha no computador da empresa e fica aquela coisa ‘Ah, é o que a gente consegue ver a sua tela a qualquer momento’... ‘eles nos conseguem, ler suas mensagens’... ‘ver com quem você está fazendo reunião com quem você está’. Então, tipo, entra naquela coisa, uma paranóia, sabe? Tipo será que alguém está olhando		

meu computador agora? Acontece, tipo, e é. É muito do mundo tecnológico também, mas a gente entra nessas paranoias assim. ‘Ai, vamos ver que eu tipo, sei lá, eu não mexi meu teclado, não mexi no meu mouse e vão saber que eu estava trabalhando’. Então é, é meio complicado assim, essa paranoia que se cria entre a gente.”
• Observações: Tom apreensivo, mas bem humorado. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Paranóia com a possibilidade de estar sendo monitorada. • Tensionamento: Histórias de vigilância eletrônica são reproduzidas para infundir uma paranóia de vigilância nos trabalhadores e fazer com que trabalhem mais em função disso.
Palavras-chave: panóptico eletrônico; lenda urbana; vigilância
Histórias Similares: (E10N07); (E12N09.2); (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04);(E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1);(E08N09.1); (E08N15);(E09N09);(E09N10);(E10N05);(E11N08); (E12N09.2);

Nesse momento, Nicole faz uma reflexão peculiar, mas bastante precisa, descrevendo a sua experiência de trabalho em termos que podem ser associados ao modelo do panóptico anteriormente mencionado (Foucault, 2014), em decorrência de seus efeitos disciplinares sobre a subjetividade (Alvesson & Willmot, 2002).

Quadro 56: Narrativa (E03N13.1)

(E03N13.1)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>O panóptico eletrônico – lenda urbana do panóptico</i>		
Texto: “Eu não sei se você estudou isso na faculdade, mas quando eu fiz e eu, eu fico encantada com a [semelhança], pois é uma teoria do direito que se aplica muito a nossa realidade. Que é o modelo panóptico, que é uma forma de prisão. É uma prisão que tem, vamos dizer, um círculo e tem uma torre no meio onde ficam os guardas. Só que é tudo escuro e você não consegue ver os guardas andando. Então o que acontece? Os presos, eles ficam todo o tempo se sentido vigiados, porque eles não sabem se o guarda está olhando para eles ou não. Então o panóptico ele funciona muito porque você faz mais uma prisão na sua cabeça do que realmente tem alguém te vigiando. Então às vezes eu sinto que, tipo, às vezes esse modelo de <i>home-office</i>, mas do trabalho em geral também. Ficamos essa coisa tipo ‘cara, será que alguém está me vigiando? Será que alguém está aqui, sabe?’. Eu tive uma amiga que foi demitida um pouco antes da pandemia começar. E aí ela me contou sobre isso. Que, tipo, ‘Ah, a minha gerente falou que eu estava indo		

muito bem nas minhas atividades, no meu ritmo...’ E ela ficou pensando ‘será que ela viu tipo, quando eu trabalhava no meu computador? Enquanto eu estava fazendo as coisas... Então, você entra na paranoia, sabe? Você não sabe quem está te vigiando ou tipo, se alguém está ali te fiscalizando, sabe?’”
• Observações: Tom apreensivo, mas bem humorado. • Personagens: Narradora e sua amiga. • Desfecho: Paranóia com a possibilidade de estar sendo monitorada. • Tensionamento: Histórias de vigilância eletrônica são reproduzidas para infundir uma paranóia de vigilância nos trabalhadores e fazer com que trabalhem mais em função disso.
Palavras-chave: panóptico eletrônico; lenda urbana; vigilância
Histórias Similares: (E10N07); (E12N09.2); (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04);(E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1);(E08N09.1); (E08N15);(E09N09);(E09N10);(E10N05);(E11N08); (E12N09.2);

Há vários elementos emblemáticos no relato de Nicole, que merecem destaque. O primeiro deles são as “lendas urbanas” surgidas nesse momento, referentes à possibilidade do monitoramento do computador e à “paranoia” derivada dessa sensação. Aqui, as “lendas urbanas” nada mais são do que histórias ou narrativas, transmitidas entre os sujeitos acerca de fatos, contendo elementos diversos (reais ou não) e que transmitem uma mensagem específica. Neste caso em questão, os efeitos do controle são também veiculados por meio dessas histórias, ainda que sua causalidade seja infundada. Tomemos como exemplo a história da amiga de Nicole, cuja demissão repentina, logo após o início da pandemia, foi remetida à possibilidade do monitoramento de seus equipamentos de trabalho. Aqui, pouco importa a real causalidade desses eventos, contudo, a suspeita trazida pela história possui uma sensação bastante tangível na vivência na empresa.

A “paranoia”, enquanto desdobramento gerado a partir da transmissão da “lenda urbana”, pode ser considerada um produto da intersubjetividade dos trabalhadores, formada em processos narrativos que passam a tangibilizar os efeitos do controle, efetivos ou não, reais ou não. Assim, a metáfora do panóptico empregada por Nicole e usada como conceito nesse segmento, é bastante representativa dessa experiência. Ressalta-se, contudo, que o que podemos observar a partir desses relatos é como essa sensação de monitoramento ou paranoia – para

não dizer processo disciplinar (Alvesson & Willmott, 2002) – pode ocorrer narrativamente, ou seja, por meio de histórias. Assim, lendas urbanas e *cautionary tales* vão produzindo comportamentos específicos nesse contexto de *home-office*, ampliados no período pandêmico cujos desdobramentos seguem operando até hoje. Destaca-se que, dada a potência dessas histórias, elas podem passar a ilustrar a percepção de um conjunto mais amplo de profissionais dentro dessa modalidade.

Quadro 57: Narrativa (E10N07)

(E10N07)	Narrador: Manuela	Empresa: SafeNet
Tema: <i>O panóptico eletrônico – lenda urbana do panóptico</i>		
Texto: “Assim, eu sou uma pessoa que sempre acho que estão vigiando tudo que a gente está fazendo, sabe? Então se você também pegar por exemplo um gestor mais controlador, ele vai entrar 09:00 horas da manhã e vai lá olhar se a equipe dele está toda verdinha [em referência ao status ‘disponível’ em plataformas de trabalho]. Mas ele só vai ver se a pessoa está verdinha na ferramenta de comunicação, que é o <i>teams</i> que a gente usa hoje. Ele não vai saber se você está trabalhando ou se ou se você está lá só com a ferramenta ligada, sabe? Mas se ele quiser controlar, ele vai criar as ferramentas dele próprias de controle. Mas eu me sinto na obrigação de estar conectada no horário e de tirar a hora do almoço realmente só 1 hora, sabe?”.		
• Observações: Tom apreensivo, mas bem humorado. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Paranóia com a possibilidade de estar sendo monitorada. Transversalidade das histórias que atuam em diferentes empresas. • Tensionamento: Histórias de vigilância eletrônica são reproduzidas para infundir uma paranóia de vigilância nos trabalhadores e fazer com que trabalhem mais em função disso.		
Palavras-chave: panóptico eletrônico; lenda urbana; vigilância		
Histórias Similares: (E12N09.2); (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04); (E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1); (E08N09.1); (E08N15); (E09N09); (E09N10); (E10N05); (E11N08); (E12N09.2);		

Retornando ao caso da Winston, uma decisão desse processo de vigilância, por parte da gerência, foi não ser totalmente transparente em relação a existência desses mecanismos, tornando a incerteza da existência ainda mais efetiva. Pode-se especular que a ciência da existência desses mecanismos poderia dar aos

trabalhadores a certeza da vigilância e ensinar formas diretas de burlar esses mecanismos. Nesse sentido, sua indeterminação “panóptica” (Bain & Taylor, 2000) configura-se como potencialmente mais eficaz e efetiva no que tange ao controle.

Um outro aspecto desse movimento na direção da ampliação do controle merece atenção, o da suposta consciência, intencionalidade ou resultados diretos desses mecanismos. A partir do relato de Júlia, a iniciativa de monitoramento parece ter vindo de cargos mais elevados na hierarquia e decorre do posicionamento de determinados gestores mais incrédulos com o desempenho dos trabalhadores em casa. Com a menção da história desses mecanismos de vigilância instalados nos computadores, perguntei à Júlia sobre a efetividade da ferramenta ou quais os resultados que ela possibilitava:

Quadro 58: Narrativa (E00N01.3)

(E00N01.3)	Narrador: Júlia	Empresa: Winston
Tema: <i>O panóptico eletrônico – miopia do panóptico</i>		
Texto: Júlia: “Olha, aparentemente, isso [a ferramenta] foi deixada de lado. Mas, algumas coisas são teorias, tá? Isso era uma ferramenta paga. E acho que ela foi colocada no início para entender se as pessoas estavam realmente trabalhando. E para tocar um terror na galera. A ideia era rodar isso entre outras filiais, porque isso ficou aqui no Rio, basicamente. <u>Que a gente tinha esse chefe que parece um robô.</u> Eu acho que, um custo com um retorno que talvez eles não tiveram, meio que foi tudo por água abaixo. Porque você pode dizer, ‘ah, mas eu fiquei nessa planilha’, Fiquei mesmo! Porque essa planilha é gigante. ‘Ah, mas você não pode automatizar?’ Não! Não posso! Infelizmente eu não posso. Gostaria de estalar meu dedo e as coisas acontecerem’. Pesquisador: Eu ia perguntar qual a conclusão que chegaram com esse negócio. Júlia: “Nenhuma [3x]. Nenhuma conclusão. <u>Eu acho que a real foi um método para aterrorizar as pessoas.</u> Eu não sei se para outras áreas, assim, é porque eu não vi nenhum gerente dizendo: ‘olha, agregou no meu dia’. Acho que não.”		
• Observações: Tom apreensivo, mas bem-humorado. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Ineficácia das conclusões dos relatórios gerados pelo software. Contudo, efetividade na transmissão das histórias de monitoramento. • Tensionamento: Histórias de vigilância eletrônica são reproduzidas para infundir uma paranóia de vigilância nos trabalhadores e fazer com que trabalhem mais em função disso.		

Palavras-chave: panóptico eletrônico; lenda urbana; vigilância
--

Histórias Similares: (E12N09.2); (E01N12); (E03N06); (E03N13); (E04N12.2); (E06N04);(E06N09); (E07N09); (E07N10); (E08N08.1);(E08N09.1); (E08N15);(E09N09);(E09N10);(E10N05);(E11N08); (E12N09.2);
--

A partir do relato de Júlia, observou-se que a ferramenta de controle mencionada produzia informações abundantes, bastante detalhadas, mas que não conseguiam embasar uma conclusão consistente sobre o ritmo de trabalho. Todavia, cabe destacar que o efeito produzido pela “lenda urbana” dos controles parece alcançar efeitos concretos mais úteis (ao controle) do que as informações obtidas pelo *software*.

Conforme a história narrada, o uso dessa ferramenta ou versão específica foi aparentemente descontinuada após alguns meses em função da pouca clareza quanto aos resultados, mas o monitoramento eletrônico não deixou necessariamente de ser realizado na empresa, conforme relatos posteriores levaram a entender. Para todos os efeitos, ancorado em um momento como o pandêmico, essa narrativa, como um *cautionary tale* (história de precaução) produziu uma sensação de controle que se apoiava em elementos parcialmente verídicos e em causalidade controversa. Em reflexão, considera-se que o efeito da vigilância foi um desdobramento efetivo do controle, considerando a ambiguidade das informações que o *software* de monitoramento produzia.

Mesmo com as histórias do monitoramento e da possível vigilância, num exemplo bastante drástico do tensionamento capital-trabalho, alguns relatos mencionam trabalhadores que simplesmente “desapareciam” virtualmente. Estavam logados em seus sistemas e áreas de trabalho, mas permaneciam inacessíveis por horas, o que pode ser considerado uma forma “presenteísmo virtual”.

Assim, do lado da gerência da empresa, pareciam surgir outros tipos de “lendas urbanas”, associadas desta vez à ociosidade e à indolência do trabalhador. Contos que narravam os feitos de “trabalhadores fantasmas”, “Netflix no expediente” e de “ócio remunerado”. Essas histórias pareciam povoar o imaginário dos gestores nesse período, que buscavam ampliar o controle em função da

incógnita de produtividade que o *home-office* apresentava. Letícia, que ocupa um cargo gerencial, relatou algumas histórias desse fenômeno:

Quadro 59: Narrativa (E01N22)

(E01N22)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Contos dos trabalhadores fantasmas</i>		
Texto: “Teve casos em que a pessoa simplesmente não respondia! A gente mandava mensagem no <i>teams</i>, ligava e as pessoas simplesmente não retornavam. Não sei o que que elas estavam fazendo. Ela passou o dia inteiro e chegou 16:00 da tarde dizendo: ‘Ah, foi mal, estava sem internet’. Mentira! Não estava sem internet porque eu estava vendo você estava ausente no <i>teams</i>! Então assim como é que é? A gente não é burro! A pessoa simplesmente ligou o computador e foi viver a vida dela. Ninguém sabe o que é que ela fez. Não foi nem um dia, o cara sumiu dois dias! Chegou num ponto que a gente teve que ligar para o RH, para contatar ele. Tipo assim, a gente teve que ligar pro RH porque a gente já começou pensar ‘cara, aconteceu alguma coisa séria com ele’. Porque assim, não é normal a pessoa, né? E nem mandar uma mensagem pro outro e tal, tipo ó, deu menos, então, tipo assim, ele simplesmente sumiu. 2 dias tipo, é isso? Um ou 2 dias, uma coisa assim foi uma coisa muito esdrúxula que a gente teve que ligar para o RH porque ninguém conseguiu contactar ele para conseguir o endereço, telefone da casa, porque para conseguir contatar, achar a pessoa. Óbvio que foi demitido. Mas eu falei, cara, é uma situação tão esdrúxula assim que o cara, gente. Pelo amor de Deus, cara.”		
• Observações: Tom indignado e perplexo. • Personagens: Narradora, trabalhadores e equipe de RH. • Desfecho: Sumiços em pleno expediente e outras formas de “abuso” da modalidade resultando em demissões e retaliações mais drásticas. • Tensionamento: Histórias de trabalhadores que estariam abusando da indeterminação produtiva da modalidade seriam aplicadas para legitimar e justificar controles e o retorno presencial		
Palavras-chave: trabalhador fantasma; ócio; presenteísmo virtual;		
Histórias Similares: (E02N10); (E02N31); (E12N017)		

Provavelmente este caso pode ter se tornado uma outra história exemplar que seria utilizada para confirmar o imperativo da vigilância. Observou-se que, mesmo com todos os controles disponíveis, o paradeiro do sujeito em questão permaneceu uma incógnita. Nesse sentido, nem mesmo o “panóptico digital” (Bain

& Taylor, 2000) está livre de pontos cegos ou mesmo de ser burlado pelos trabalhadores. Nicole, inclusive, abordou alguns casos dessa questão:

Quadro 60: Narrativa (E03N12)

(E03N12)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Dribles e fugas do panóptico</i>		
Texto: “E, mas assim, uma coisa que eu acho engraçado assim são os métodos que as pessoas fazem, porque assim uma coisa que impacta. Tipo, você precisa ficar disponível no teams, né? Então, tipo, as pessoas têm macetes tipo porque se você para de mexer seu mouse, você fica ausente no teams, né? Você fica indisponível, então tipo, tem pessoa que abre o Word, bota algum peso em uma tecla para ficar escrevendo tipo várias vezes a mesma tecla! (Risos) Então, tipo assim, o problema acontece quando sei lá se eu, gerente, se chama você, não responde porque você não está na frente computador, sabe? Você está disponível, mas não está na frente do computador! Então é assim, a gente troca essas coisas, troca essas figurinhas, sabe? E como você está em casa, não tem alguém para ver o que é que você está fazendo, sabe? Só se você realmente não responder a pessoa. Então, assim tem essas coisas. Tipo, é engraçado assim a gente discutir muito com a minha equipe, sabe? Essas, essas histórias, a gente vai se vai passando por um pro outro e a gente fica assim ‘Nossa senhora!’ Eu ouvi falar de um caso agora, que fez bastante sucesso em rede social, que eram vários estagiários, que eles marcavam reunião um com o outro para ficar online e para fazer o status [do teams] ficar ocupado (risos), então ninguém conseguia falar com eles! Eu fiquei tipo ‘gente, meu Deus!!’ (Risos)		
• Observações: Tom bem humorado. • Personagens: Trabalhadores diversos; • Desfecho: Incredulidade com a criatividade e estratégias dos trabalhadores na subversão de controles. • Tensionamento: Histórias de estratégias de subversão alimentariam o antagonismo capital-trabalho, ao apresentar um repertório de pequenas resistências ao trabalhador.		
Palavras-chave: estagiários; estratégias de subversão; peso no teclado;		
Histórias Similares: (E02N10); (E02N31); (E12N017)		

Um primeiro ponto a ser destacado é que, da mesma forma que as “lendas urbanas” do panóptico sejam veiculadas, as histórias dos feitos marcantes (e curiosos) de trabalhadores anônimos que burlavam o controle exercido também são. Essas narrativas, por sua vez, contribuiriam para desfazer ou contrapor essa

sensação de vigilância do controle, desconstruindo sua ubiquidade ao narrar feitos que subvertem seus elementos, tornando-os inócuos (Taylor & Bain, 2003; McCabe *et al.*, 2022). A história bem-humorada e atravessada por risos da narradora e da audiência, enquanto manifestação da subjetividade, exerceria uma força contrária ao efeito do controle, expondo sua arbitrariedade, bem como enfatizando a resposta adequada ao seu absurdo.

Argumenta-se na presente tese que, ao subverterem os controles, os trabalhadores arrefecem a lógica da relação de apropriação da relação capital-trabalho e, reconhecendo-se no lado mais fragilizado da assimetria, acabam se apropriando dos efeitos pretendidos do controle para seu benefício. Nesse caso, por exemplo, se o controle que mede a atividade é mensurado a partir da atividade do teclado ou do mouse, coloca-se um peso sobre uma tecla, assim, se o computador estava ativo, conseqüentemente – em teoria – o trabalhador também. Ainda que não haja materialmente o rompimento das estruturas ou da lógica do acúmulo, ou mesmo uma oposição coesa e formal, observou-se uma forma de redirecionamento dos mecanismos de controle e dos discursos gerenciais, para que possibilitam (micro)emancipações.

A história dos estagiários e a engenhosidade de sua técnica de burlar o monitoramento não necessariamente é verdade, ou mesmo, esteve livre de alguma consequência. Contudo, sua narrativa é compartilhada nos grupos de trabalho, incluindo o de Nicole, possibilitando, por meio do aspecto humorístico do caso (Taylor & Bain, 2003), uma reflexão sobre as condições de trabalho e vigilância vividas. Ressalta-se que não há possibilidade de estabelecer uma relação direta, causal entre as narrativas e as práticas, contudo, argumenta-se que as histórias operariam em um contexto intersubjetivo mais amplo, podendo contribuir com processos reflexivos e na construção de uma percepção mais consciente das contradições vividas nas organizações (Riessman, 2008).

A efetividade dos controles e de suas narrativas também não são perenes ou mesmo consistentes. No caso da Winston, a partir do relato de Letícia, o monitoramento eletrônico continuou a ser realizado, mas de forma discreta. Ainda assim, dentro da dinâmica organizacional diversos fatores vão contribuir para a profusão de conflitos e tensionamentos nesse formato. Um deles, que foi endereçado anteriormente, é o de um fator geracional que, nesse contexto, também

atravessa determinadas posturas dentro da organização, atuando no tensionamento dessas forças conflitantes:

Quadro 61: Narrativa (E01N12)

(E01N12)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Geração pandemia e comportamento desviante</i>		
Texto: “As pessoas que entraram durante a pandemia, porque assim, a gente trabalha com muita gente nova. Então, assim, são pessoas de 20 e poucos anos, que geralmente é o primeiro emprego. Então, assim que não tem uma experiência prévia. Então a gente começou a ter um outro tipo de problema, do tipo, assim, a pessoa estava... Sei lá, terminou o trabalho mais rápido ou então não tinha programação, projeto para aquela semana, aquele dia, enfim, aí a pessoa ia lá e ligava e ficava ligando Netflix. E não trabalhar. Pegava o computador e ficava assistindo na Netflix. Só que o nosso computador todo monitorado, né? Então a gente tem vários tipos de (controle). A gente consegue ver o que é que você está, está vendo, fazendo no seu computador. Então assim, a gente começou a perceber que porque as pessoas acham, ‘Ah, não tem nada para fazer, então estou de férias’. Não, tu não está de férias, entendeu? ‘Você tem que estar trabalhando’, então assim. Até porque a gente disponibiliza diversos cursos gratuitos, entendeu? Pra você fazer alguma coisa”		
• Observações: Tom indignado e crítico. • Personagens: Trabalhadores da “geração pandemia”; • Desfecho: Incredulidade com a ausência de uma etiqueta corporativa ou comportamento adequado. • Tensionamento: Narrativas envolvendo os trabalhadores da pandemia e sua subjetividade, reforçariam o esforço para ampliar os dias presenciais e inseri-los em seu processo de socialização.		
Palavras-chave: geração pandemia; netflix; postura; comportamento organizacional		
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)		

Letícia relata o caso de um *trainee* que, em um momento de ociosidade decorrente do próprio processo de trabalho, resolveu se apropriar dessa janela de tempo e assistir Netflix no computador da empresa, ainda que as histórias desse monitoramento fossem conhecidas. Há, aqui, o que parece uma forma de ingenuidade, bem como a falta de uma “etiqueta” corporativa, possivelmente

atravessada pela questão geracional, que orientaria uma outra ação nesse contexto. A falta de experiência ou esse comportamento seria, a partir da observação de algumas narrativas, um processo de socialização deficiente na cultura da empresa, o que será abordado mais especificamente no segmento seguinte. Contudo, o que se observou nesse conjunto de narrativas é que o comportamento de alguns trabalhadores gerou um desdobramento para os demais, ampliando e acirrando outras formas de controle na empresa.

Por outro ângulo, observa-se como os efeitos do controle são também produzidos narrativamente, a partir de mitos e lendas da vigilância, que compõem os relatos desses tensionamentos. Nesse sentido, na alegoria do panóptico, as narrativas também constroem a ideia de que a torre pode estar vazia ou seu campo de visão pode apresentar pontos cegos. A reflexão que essas histórias suscitam é que, de um lado, há as lendas urbanas do monitoramento e, do outro, os mitos da ociosidade generalizada, ambas alimentando os conflitos e tensionamentos do processo de trabalho.

4.3.2.

O exílio: a dupla incógnita do isolamento

Um outro fator que permeia a ideia do panóptico, mas que se estabelece como um complemento é a do exílio. No primeiro, o indivíduo sente-se monitorado a todo instante, no outro, o trabalhador seria posto de lado e, em seu isolamento, tendo que se fazer notar ou provar sua existência a todo instante. Essa alegoria surge no trabalho de Hafermalz (2021) ao apontar uma das possíveis contradições das formas de *home-office*. Dentro do conjunto de alegorias de sistemas carcerários, a ideia de “exílio” também flerta bastante com a da cela “solitária”, ambos retratando um afastamento do indivíduo do convívio com um grupo social, um pelo distanciamento, outra pelo enclausuramento. Guardadas as respectivas proporções e limites dessas metáforas prisionais, o uso dessas expressões ocorre aqui, no sentido de dar forma a dois temas recorrentes nas narrativas: o isolamento e o esquecimento e como essas experiências operavam no processo de trabalho.

No contexto do *home-office* a possibilidade de isolamento de trabalhadores é um tema frequente. Ao indagar Camila sobre como foi sua experiência em *home-*

office e a dificuldade do relacionamento com seus pares ela iniciou sua história apontando que:

Quadro 62: Narrativa (E02N05)

(E02N05)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Histórias do exílio</i>		
Texto: “Foi horrível. Para você ter uma noção, eu trabalho hoje com uma equipe de análise financeira. Só para explicar, são duas grandes equipes que analisam a área de custos empresariais F1 e F2. A equipe F2 é muito é muito consolidada, tem muito bem definida a estrutura hierárquica, o funcionamento e eles são muito unidos. Muito unidos. E o que foi que aconteceu? Teve uma vez que o diretor da F2 marcou uma reunião do nada comigo. Assim, eu nunca nem tinha falado com ninguém da F2 e ele marcou uma reunião. Eu falei: ‘pronto, vou ser demitida’. A ansiedade pipocando e dizendo ‘claro que eu vou ser demitida!’. Aí quando ele começou a reunião, ele disse que queria saber como é que estava sendo a minha adaptação. E isso, tipo, eu já tinha o quê... Quase um ano de empresa. Aí eu perguntei: ‘você quer a resposta política ou você quer a resposta sincera?’. Ele ficou com a sincera. Então eu disse: ‘Vocês me abandonaram. Vocês me contrataram e vocês me abandonaram. Isso não existe! Eu vim para cá como analista sênior’, ou seja, eu sabia o que eu tinha para fazer. Então eu não conhecia as ferramentas específicas ou os processos internos, mas eu conhecia os meus papéis de trabalho. Agora você imagina um <i>trainee</i>? Um analista júnior que entra aqui sem experiência nenhuma, passando pelo que eu passei vocês sem dar a menor atenção. Porque eu disse a ele que isso estava parecendo São Paulo. Porque eu soube que lá em São Paulo, ‘joga no mar para ver quem afunda quem nada’. Eu boiei! Eu fiz o suficiente para me salvar, mas assim... E eu fui muito direta com ele. Hoje a gente tem uma relação maravilhosa por conta da minha sinceridade! (Risos). Mas naquele primeiro momento, eu disse a ele: ‘isso não existe, o que vocês fizeram’. Vocês me contrataram e simplesmente, ‘Ah, não, porque eu não sou diretamente da equipe dela então... Porque, coincidentemente, na época que eu entrei, foi quando implementou as equipes multirregionais e fui alocada com um pessoal de São Paulo. Então assim eu peguei todas as mudanças de uma vez só”		
• Observações: Tom indignado e crítico. • Personagens: Narradora e diretor; • Desfecho: Indignação pela segregação realizada pela introdução do <i>home-office</i> no começo da pandemia.		
Palavras-chave: exílio; isolamento; abandono da equipe;		

Histórias Similares: (E07N14); (E02N45); (E11N20);(E11N23) (E11N21); (E11N22); (E11N24)

A “história do exílio” de Camila aponta para a vivência de um isolamento relativo à sua baixa integração na empresa. Ressalta-se que a história de Camila está inserida no contexto pandêmico, período em que ela entrou na Winston, o que contribuiu ainda mais com a sensação de isolamento de grupos sociais constituídos possivelmente antes da pandemia. O relato de Emily, de outra multinacional, ilustra uma clivagem na socialização entre pessoas que ingressaram na empresa, durante a pandemia, e os relacionamentos formados antes:

Quadro 63: Narrativa (E09N16)

(E09N16)	Narrador: Emily	Empresa: InterCom
Tema: <i>Histórias do exílio</i>		
Texto: “Muita gente que começou a trabalhar na pandemia e eu não tenho muito contacto. Eu continuo mais próxima das pessoas que trabalhavam antes. Presencial. Quem entrou durante a pandemia e que eu não tinha contato de trabalho, eu continuo assim. Cumprimento apenas não tenho menor contato menor. Como é que se diz assim? Não tem contato mesmo. Não saio para almoçar, não. Não converso, ou então se conversa é uma coisa bem, Ah, olha que tempo lindo, ai hoje está muito calor com. Com são pessoas desconhecidas, não é, digamos assim. Eu sei. Ah, muita gente que entrou durante a pandemia não tem esse contato. Eu tenho mais com quem trabalha próximo, né? Que a gente acaba com quando você tem contato de trabalho, você acaba, né? Trocando bastante. Ou então pessoas que eu trabalhava antes presencial e que, como era presencial, você fala que todo mundo o tempo todo. Então, A galera que entrou pós-pandemia se não está ligada ao meu setor, eu só me desconhecidos. Não sei nem nome.”		
• Observações: Tom descritivo. • Personagens: Narradora e trabalhadores contratados na pandemia; • Desfecho: Trabalhadores contratados na pandemia tem mais dificuldades em serem socializados e a serem integrados em grupos de trabalhos formados anteriormente.		
Palavras-chave: exílio; isolamento; dificuldade de integração;		
Histórias Similares: (E07N14); (E02N45); (E11N20);(E11N23) (E11N21); (E11N22); (E11N24)		

Um desdobramento dessa forma de “exílio” se apresentou em uma das vivências no formato híbrido, que pode produzir uma assimetria nas escalas dos profissionais, segmentando grupos que estão mais próximos do trabalho do que outros, afastando-os da socialização. Bianca, analista na Oil Co., narrou possíveis assimetrias que o formato híbrido poderia causar, no que se refere a essa ostensividade do trabalho e como isso se reflete sobre o crescimento profissional dentro de sua empresa.

Quadro 64: Narrativa (E11N24)

(E11N24)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Histórias do exílio – dificuldades de socialização e reconhecimento</i>		
Texto: Mas é, é amizade, é amizade, ali dentro é amizade. Inclusive assim, na minha equipe, vou fazer aspas para essa questão na minha equipe tinha um terceirizado, ele teve muita dificuldade de desempenhar as funções. Ele ficou meses e realmente ele não conseguia aprender direito as funções. A minha, a minha gestora direta, ela, até assim meio que desistiu dele e tirou ele da central de atendimento, deixou ele para fazer só planilha. Ele só fazia planilha, ele fazia umas coisinhas bem chatas assim, porque ele não conseguia atender na central. Né? Tamanha dificuldade que ele tinha, mas assim ele ia quase que todos os dias e ele parecia. Ele parece um vereador, ele fala com todo mundo, tá aqui Do Nada ele para de trabalhar e vai lá conversar com não sei quem. Ele pouco trabalha, os diz que eu estava ali. Eu vi aquele quase não trabalhava. Sério, o tempo que eu fazia 20 tarefas ele fazia uma porque ele ficava de mesa em mesa falando não sei quê, não sei quê lá não sei o que lá trabalho mesmo ele não tinha, não tinha resultado, mas assim. Ele conseguiu uma vaga porque ele fez contatos. Ele não tinha resultado nenhum perto de mim. Ele não fazia entregava-se olha o nível, ele não entregava 5% do que eu entregava juro para você, é a questão de nível tão grande que as pessoas espera até impactadas porque ele não entregava 5% do que eu entregava. Mas ele estava ali todo dia. Ele estava falando com todo mundo, ele estava tomando cafezinho, ele estava ai, não sei, quê? Ah, lá. E assim ele foi efetivado, parece não é? Ou ele está em processo de efetivação, que é o que me falaram, porque eu ainda não sei, não soube se ele foi realmente efetivado, eu sei que o contrato dele já estava se renovando. A carreira é feita de pessoas e quando a gente fala isso na faculdade, isso é verdade, é são pessoas, tem. Que investir nas pessoas. Ah, tu não pode investir no estudo, então tu investe, é importante, mas se você quer realmente crescer uma empresa, você tem que investir nas pessoas. Nas conexões que você está fazendo é cuidado com elas, porque ali na frente você encontra com elas elas que podem te puxar para algo. Então assim, o presencial ajuda muito. Isso não tem nem o que é, é esse é o realmente o ponto		

negativo do <i>home-office</i> , que se comparado com o crescimento com o desenvolvimento da carreira, o presencial, ele te ajuda mais.
• Observações: Tom apreensivo e indignado. • Personagens: Narradora e trabalhador terceirizado; • Desfecho: Trabalhadores que frequentam o regime presencial da empresa apresentam uma visibilidade diferenciada do que aqueles que estariam em <i>home-office</i>. • Tensionamento: Criação de competição no processo de trabalho e o deslocamento do conflito capital-trabalho para entre os trabalhadores.
Palavras-chave: exílio; isolamento; assimetria de reconhecimento;
Histórias Similares: (E07N14); (E02N45); (E11N20);(E11N23) (E11N21); (E11N22); (E11N24)

Em resumo, a modalidade híbrida, em seu caso, parece ter contribuído para produzir uma distinção e uma assimetria entre os trabalhadores que conseguem frequentar presencialmente a empresa e aqueles que estão em *home-office*. A dimensão social, que seria mais fácil de ser produzida *in loco*, possibilitou que determinados trabalhadores pudessem estabelecer laços e construir relacionamentos, ao passo que os que estão em *home-office* são afastados do dia a dia e da “política” da organização. Novamente, a dimensão da ostensividade parece possuir um efeito importante sobre a percepção da condução do processo de trabalho, o que pode também contribuir para efeitos como a competitividade entre profissionais e a segregação de grupos de trabalhadores.

Os entrevistados relatam uma clivagem gerada pela socialização deficiente entre pessoas recém contratadas, o que ampliaria a sensação de isolamento. Ao avaliar sua experiência, Danilo que ingressou na Winston um pouco antes da pandemia relata sua impressão:

Quadro 65: Narrativa (E05N04)

(E05N04)	Narrador: Danilo	Empresa: Winston
Tema: <i>Histórias do exílio – dificuldades de aprendizado</i>		
Texto: “Quando eu entrei... fui contratado em março e o período de maior atividade da empresa é em junho e julho. Então, assim, eu tive pouco tempo para pegar e esse foi um período de junho e julho que as pessoas realmente não tinham tanto tempo para ficar [te ajudando] nesse esquema de compartilhar a tela de atender chamada então, esse foi um		

período de fato que eu senti que assim acabei ficando um pouquinho de lado, assim é um pouquinho ‘se vira aí um pouquinho por você’, porque a gente não tem tanto tempo para ficar compartilhando tela, não tem como dar tanta atenção. Então assim é ruim, porque quando você está no presencial eu acho que você consegue ir falando e a e a pessoa ali continua no trabalho dela. E quando você tem que ligar e compartilhar a tela, você realmente interrompe tudo ali que a pessoa está fazendo, né? Você sobrepõe a tela dela com a tela com a sua dúvida. Então eu acho que esse foi um período mais difícil, porque eu estava bem no início. Eu ainda estava de fato pegando os processos e procedimentos e eu tive que ficar um pouquinho de lado. É assim como eu disse, botando na balança, eu acho que o <i>home-office</i> é positivo, mas eu acho que tem muita coisa que pesa contra também. E aí são vários aspectos, sabe? Primeiro no aspecto. Tem esse aspecto pessoal, assim, de eu não ter contato com as pessoas e acaba que as relações ficam mais superficiais, né? Porque a gente não tem aquele contato no dia a dia, então acho que a gente não cria um vínculo tão grande.
• Observações: Tom apreensivo. • Personagens: Narrador; • Desfecho: <i>home-office</i> apresentaria uma característica que dificultaria a aprendizagem a troca de experiências entre novos trabalhadores e os mais seniores dentro da organização.
Palavras-chave: exílio; isolamento; aprendizagem;
Histórias Similares: (E01N08); (E02N09); (E03N03); (E04N21.1); (E05N03); (E05N14); (E09N05); (E02N28);(E02N28.1); (E02N28.2); (E02N28.3); (E02N31); (E02N42.3); (E12N05); (E13N03); (E13N05); (E13N18)

O exílio aqui se refere a um período de uma integração mais difícil em grupos sociais formais ou informais constituídos em momentos anteriores à pandemia. Se ingressar ou gerar pertencimento já era difícil presencialmente, virtualmente pode ser um desafio ainda maior. Além disso, outro desdobramento dessa questão é o da dificuldade do aprendizado nesses contextos. Com os laços sociais ainda pouco formados, os trabalhadores recém-chegados acabam não conseguindo expor com maior fluidez suas dúvidas, além de terem mais dificuldades de pedir ajuda quando precisam, mesmo com todos os recursos tecnológicos de comunicação disponíveis. Conforme avalia Luiz, você precisa demonstrar ainda mais proatividade para romper com essas barreiras de socialização e aprendizagem:

Quadro 66: Narrativa (E04N20)

(E04N20)	Narrador: Luiz	Empresa: Winston
Tema: <i>Histórias do exílio – dificuldades de aprendizado</i>		
Texto: “Assim, realmente você fica mais isolado, né? Você fica mais consigo mesmo. No escritório é uma coisa que você podia perguntar ou as pessoas viam e já chegavam pra te ajudar. No <i>home-office</i> é só você aqui com a tela do computador. Você até fala, tem meios de poder se comunicar. Não precisa ser o WhatsApp, mas tem o <i>teams</i> ou <i>zoom</i>, <i>Skype</i>, né? Por exemplo, alguém manda mensagem e tenta falar com as pessoas. E está ali, compartilhou. Mas a (outra) pessoa vai olhar na hora que der para ela, não vai te responder de imediato. Então assim, você perde aquela coisa, tipo de eu chegar e falar contigo (pessoalmente), você vai interagir, você vai olhar. Mas aqui (no <i>home-office</i>) não. Você manda e a pessoa vai olhar quando puder. Às vezes nem olha o WhatsApp. Já aconteceu isso. Acho que isso é uma realidade, uma nova realidade. Então se você tem as suas demandas, tem as coisas para fazer e você tem que ir mais atrás. Se você precisar de ajuda e tal, tem que ser mais proativo ainda. Por que às vezes a pessoa podia te ver parado ou algo do tipo, se incomodava e já falava (se precisava de alguma coisa), ou te via e tal. Tinha alguém te observando. Agora não. As pessoas acreditam que você está fazendo seu trabalho muito na base da confiança. Entendeu? Eu confio que você está fazendo aquilo que é esperado de você e se você estiver sem nada, emperrado, você vai me falar que tá sem nada pra que eu consiga te ajudar. Também tem esse fator.”		
• Observações: Tom reflexivo. • Personagens: Narrador e outros trabalhadores • Desfecho: <i>home-office</i> apresentaria uma característica que dificultaria a aprendizagem a troca de experiências entre novos trabalhadores e os mais seniores dentro da organização, ênfase na pró-atividade dos trabalhadores em criação de contato.		
Palavras-chave: exílio; isolamento; aprendizagem;		
Histórias Similares: (E01N08); (E02N09); (E03N03); (E04N21.1); (E05N03); (E05N14); (E09N05); (E02N28); (E02N28.1); (E02N28.2); (E02N28.3); (E02N31); (E02N42.3); (E12N05); (E13N03); (E13N05); (E13N18)		

Cabe ressaltar que a produtividade do isolamento relatada pelos trabalhadores da Winston deve-se, também, ao fato de serem mais *seniores* dentro de seu contexto laboral, isto é, já têm conhecimento da prática a ponto de não dependerem tanto de auxílio ou supervisão de pares. Nesse sentido, o isolamento parece conferir a estes profissionais o foco necessário para dar continuidade as suas atribuições e demandas sem interrupções. Assim, reitera-se a percepção de que a modalidade do *home-office*, em formato integral, poderia ser mais proveitosa para

organizações cuja rotatividade não fosse uma característica tão marcante, como é relatado sobre a Winston, por exemplo.

Nesse sentido, o isolamento, acaba também dificultando o processo de socialização na empresa, a apreensão de valores, comportamentos e da cultura organizacional.

Quadro 67: Narrativa (E01N15.1)

(E01N15.1)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Dificuldades de modulação de comportamentos (e subjetividades)</i>		
Texto: E uma outra parte comportamental também é de terem a identidade e a identificação com a empresa com que se trabalha, né? Que lá eles ficam assim, tipo assim, brincando de vestir a camisa, né? Então, assim e entender qual é a cultura da empresa também. Quando você está tendo o dia a dia vendo as pessoas, né? Acho que você vai aprendendo qual é a cultura da empresa mais fácil do que do que do que ter. Aqui (no formato remoto) é um pouco mais frio. A sua interação virtual, né? Para a pessoa que já está ali, acostumada há muito tempo. Não tem nenhum problema, cultura, ela já está enraizada dentro de você. Mas para as pessoas novas e a gente começou a perceber assim, tipo, aqui não só pessoas não experientes, mas assim. Pessoas experientes e não experientes que estavam entrando empresa pela primeira vez, né? Eles não tinham essa identificação com a empresa, por exemplo, como eu tinha, como eu tenho ainda, entendeu? Tipo de cultura, de identificação, de eles chamam de sentimento de pertencer. <u>O que eu acho às vezes meio como um papo para quem quer dar uma leve escravizada, né?</u> Mas assim. Lembra que tipo assim, Ah, você tem um sentimento de pertencer, deixa de pagar porque o equipamento tem sentimento de pertencer, né? Mas a gente fala, né? A gente falou, 'Ah, tá bom! (Ironicamente). Não gosto muito dessa palavra, não, mas essa é uma das justificativas. Assim não justificativos, mas que eles tentam falar a sua cara. A gente precisa de pessoas que se identifiquem para inclusive poder continuar na empresa, né? Para ter essa identificação, enfim, então eu acho que esses são os 3 principais motivos para que eles queiram voltar, mas ao mesmo tempo não querer voltar 100% presencial, porque o 100% presencial também. Você tem um custo muito maior.		
• Observações: Tom reflexivo, sarcástico e crítico. • Personagens: Narradora e outros trabalhadores • Desfecho: <i>home-office</i> dificultaria a adequação de determinados comportamentos na empresa; • Tensionamento: Dificuldade de promover e modular determinados comportamentos dificultaria também a naturalização de valores que coadunam com intensificação do trabalho.		

Palavras-chave: geração pandemia; isolamento; aprendizagem; socialização; comportamento organizacional;

Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

Em sua fala, Letícia relata como é mais difícil produzir uma sensação de pertencimento quando se está isolado ou fora da dinâmica presencial da empresa. Ela também observa que o discurso do pertencimento é problemático, porém necessário para produzir uma relação mais próxima com a empresa. Cabe ressaltar um aspecto sutil da dialogicidade do formato narrativo. A reflexão mais crítica pontuada por Letícia sobre a naturalização da sobrecarga e a contradição do discurso de pertencimento foi em parte resultante da participação do pesquisador enquanto audiência desta narrativa, o que pode ter reforçado o tom crítico em questão. Não obstante, com o *home-office*, esses discursos parecem não ser efetivos no convencimento dos trabalhadores. Em outras palavras, a mesma dificuldade de socialização, também dificulta formas de controle comportamentais, como os normativos. Remotamente e longe do dia a dia e da imersão nos valores empresariais e a cultura da empresa, a normalização e naturalização de determinadas práticas e racionalidades se torna mais difícil.

Aprofundando outro tema dessa “perda” ou enfraquecimento de uma dimensão social mais palpável, foi também o ofuscamento da execução do trabalho. Em outras palavras, baseado nos relatos, há uma dimensão que compõe o trabalho que seria “o ato” de trabalhar, ou a performance do trabalho *per se*, independente dos resultados que essa ação produziria. Assim, um aspecto do *home-office*, realizado de forma distante da empresa, a perda dessa visibilidade, cujo desdobramento foi observado em histórias que apontavam a dificuldade de o trabalhador comprovar seu trabalho, ainda que sob todo monitoramento da empresa. Nicole, durante a entrevista, contou que o estilo de cobrança variava entre os gerentes, mas que, no geral, uma meta era estipulada, restando ao analista alcançá-la, no seu tempo:

Quadro 68: Narrativa (E03N09)

(E03N09)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Dupla incógnita - Controle no isolamento</i>		
Texto: “Eu sinto que assim é que eu acho que depende muito do seu gerente também da pessoa que você está fazendo um projeto junto. Mas tem gerentes que tipo, eles não te forçam a por exemplo: ‘Ah, você precisa entrar, 09:00 e você precisa sair às 18:00. Você precisa cumprir 8 horas’. Se você entregar no seu prazo, ou melhor, o prazo que eles estipularam, está tudo bem. Fica a seu cargo, você faz na hora que você quiser fazer no tempo você levar, entendeu? Mas eu sinto que a cobrança, vem muito também do... como a gente não está ali no presencial, a gente não está conversando toda hora, no online... [a visibilidade do trabalho é menor]. Vamos dizer assim, a gente tem que reportar o status de como está indo o trabalho. No online a gente não faz tanto isso quanto no escritório presencial. Porque no escritório tipo, eu passo na mesa do meu gerente e falo assim: ‘olha, tô terminando tal coisa... tô pensando tal coisa’. Em casa, você não consegue fazer isto toda hora porque você não vai ficar mandando 50 mensagens: ‘Olha fiz isso, fiz aquilo...’ (Risos). Não vai encher o saco da pessoa! Então parece que tipo assim como não tem alguém também ali do seu lado ou alguém tipo te acompanhando, vamos assim dia a dia, você sente que a pessoa vai começar a achar que você está enrolando, que você está, sabe, protelando. Então você começa a ter essa neura, sabe, tipo: ‘Ah, meu gerente, meu sênior vai achar que eu estou enrolando’, sabe? Então é meio complicado assim vem muito da minha cabeça, não tem uma pressão grande, vamos dizer assim dos meus superiores, da minha empresa para essa entrega, mas acaba que você fica com aquela percepção de que o outro vai achar que você está atrasando, está rolando ou tipo ‘o pessoal, não está sendo produtivo’”.		
• Observações: Tom reflexivo e apreensivo. • Personagens: Narradora e seu gerente. • Desfecho: O formato remoto geraria uma dificuldade até mesmo de “provar” os resultados do trabalho, gerando uma apreensão no trabalhador que passaria a trabalhar mais para compensar essa sensação. • Tensionamento: Introjção do controle, ampliando a produção de excedente mediante a falta de clareza dos limites da entregas ou do engajamento necessário à tarefa.		
Palavras-chave: introjeção dos controles; ambiguidade das exigências; “paranóia”;		
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)		

A fala de Nicole apresenta o que pode ser considerado um efeito disciplinar (Knights, 1990; Alvesson & Willmott, 2002), que se manifestaria por meio da introjeção do controle, por exemplo, de realizar o trabalho dentro de seus parâmetros regras e expectativas, mesmo sem a vigilância direta do gestor, mas sob a sensação desta. Contudo, com a ostensividade do trabalho obscurecida pelo isolamento, o relato de Nicole parece questionar: “como demonstrar a disciplina?”. A introjeção do controle e os frutos (entregas) do trabalho realizados pela narradora parecem não ser suficientes por si só, aumentando a incógnita dos parâmetros de um bom trabalho. Assim, observou-se, por meio dessa narrativa, que na ausência de uma dimensão visível do trabalho e percebida pelos demais, seja necessário trabalhar-se mais para suprir a ausência dessa visibilidade. Em outras palavras, quando o trabalho é “invisível” a tendência é que se trabalhe mais para que esse seja percebido.

Continuando o exame da fala de Nicole, podemos observar também uma interação curiosa do efeito panóptico juntamente com a do exílio. Partindo da metáfora arquitetônica (Foucault, 2014), a torre central possuiria um panorama completo das celas dos detentos, que não saberiam ao certo *se* ou *quando* a vigilância ocorreria. Por meio do relato e adaptando-o à metáfora, seria como as mesmas celas também possuísem portas de vidro foscas, cujo interior não pudesse ser contemplado totalmente pelo olhar da torre, onde apenas silhuetas e sombras seriam visíveis. Assim, os dois lados parecem ser atravessados pela mesma incerteza, introjetando os lados opostos da “paranóia” da vigilância: o medo de estar sendo vigiado e o temor da fuga do detento. Nessa incógnita, as duas partes tentam sinalizar sua presença, ainda que a certeza, de ambos os lados, não seja possível.

A história contada por Sophia, por sua vez, aborda o contraste entre o formato presencial e do *home-office* no que se refere à visibilidade do trabalho:

Quadro 69: Narrativa (E12N09)

(E12N09)	Narrador: Sophia	Empresa: Winston
Tema: <i>Dupla incógnita – o “paradigma da mulher de César”</i>		
Texto: “Logo que eu iniciei lá no presencial [antes da pandemia], eu via que assim, no presencial tem muita ‘aparência’. De parecer que você está fazendo alguma coisa, então tinha esse controle de tipo assim: ‘Tá, você não tem nada para fazer, mas fica sentado em frente ao seu computador’... ‘Vai ler notícia, mas finge que você está trabalhando!’.		

Porque se não parecer que você está trabalhando, vão ficar de olho em você. Mas não tinha esse controle de tipo: 'o que que você está fazendo agora?', no presencial, você tinha que parecer que estava fazendo alguma coisa, sabe? Só tinha um controle tipo assim: 'Ah, te pedi isso. Você pode me entregar hoje?' Eu fazia. 'E aí, como é que está?'... 'Está indo!' [eu dizia]. Aí eu entregava para a pessoa, a pessoa vinha ver, mas não tinha o controle de tipo 'o que é que você está fazendo?'. Desde que você parecesse, que você estava fazendo alguma coisa, sabe aquela coisa da aparência? Eu lembro que uma vez, logo que eu entrei na Winston, teve um analista que chegou pra mim e falou: 'olha só, você está fazendo alguma coisa?'. Porque logo nas primeiras semanas de trabalho eu fiquei sem programação, então eu ficava assim, literalmente, eu chegava lá. Eu ligava o meu computador e eu ficava olhando para o relógio, para dar 18:00. Aí falava 'gente, não tem nada pra fazer aqui! Porque que eu tenho que vir!?' Mas enfim, ele falava: 'olha, eu sei que você não tem nada que fazer, mas finge que você tem alguma coisa para fazer! E você só pode sair 18:00 horas em ponto!'. Aí eu ficava: 'ai, tá bom', sabe? E aí, no *home-office*, eu já senti que era como eles não viam, a gente tinha um maior controle de tipo assim: não de perguntar o que a gente está fazendo, mas tinha essa coisa da reunião que você tinha que se explicar o que você estava fazendo. 'Fulana, o que você está fazendo? Ciclano, o que que você está fazendo?' Mas eu sentia que o controle era muito mais... Como é que eu explico isso? Era mais tipo assim, eu não era coordenadora de nada, então eu não sabia que as outras pessoas estavam fazendo no presencial. Com essa coisa das reuniões [de acompanhamento de atividades da equipe]. Eu passava a saber por causa dessas reuniões, o que outras pessoas estavam fazendo. Porque estava todo mundo lá na reunião, então, tipo assim, eu sei do meu, o coordenador sabe do meu, mas ele também meio que todo mundo agora sabe o que cada um meio que está fazendo. Então era meio que um controle principal, mas era um controle por pares. Do tipo, 'ah eu não vou falar com essa pessoa para tirar dúvida porque eu sei que essa pessoa tem muita demanda'. Então eu vou na pessoa que tem pouca demanda para tirar dúvida com ela para ver se ela pode me ajudar. Então tinha onde ir o controle, mas eu tinha uma maior noção do que os pares estavam fazendo, sabe?

- Observações: Tom reflexivo e bem-humorado.
- Personagens: Narradora e trabalhadores.
- Desfecho: Contraste entre o formato presencial e o virtual. Formato presencial não está livre do ócio ou da improdutividade; substituição da dimensão ostensiva do trabalho pelas reuniões constantes (no período pandêmico);

Palavras-chave: introyeção dos controles; ambiguidade das exigências; "paranóia";

Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

Na história de Sophia, um dos aspectos cruciais da dinâmica presencial era a ostensividade do trabalho, ainda que só superficialmente. Como no aforismo, “*A mulher de César não basta ser honesta, deve parecer honesta*”, o formato remoto parece evidenciar ainda mais a contradição de que os resultados do trabalho não são suficientes sem essa visibilidade. Assim, o *home-office* passa a ser um espaço de dúvida, tamanha a indeterminação produtiva do “exílio” em casa, ou nas “celas de vidros foscos”. Na perspectiva da gerência: na dúvida, assume-se que ninguém estaria trabalhando, ainda que os resultados fossem alcançados.

A história de Sophia, atravessa e compara de forma dinâmica diferentes períodos: “pré-pandêmico”, pandêmico e “pós-pandêmico”. Na cena situada no contexto pandêmico caracterizado pelo formato remoto integral, observou-se uma intensificação dessa suspeita e das práticas de controle. Assim, por meio de reuniões situacionais virtuais, buscava-se minimizar a incógnita da indeterminação produtiva a partir de uma abordagem *narrativa* do trabalho, no sentido de que os trabalhadores relatavam entre si, histórias do andamento de suas atividades e de como performavam o trabalho.

Um aspecto que marca esse movimento e se evidencia, aqui, é o aspecto subjetivo do controle, que não necessariamente foca a produtividade ou a efetividade do trabalho, mas seu monitoramento. Os gestores da Winston parecem apreensivos quanto à perda da visibilidade do trabalho, o que para eles pode significar a uma dimensão imprescindível da produtividade. Em outras palavras, ainda que os resultados sejam entregues, a execução do trabalho permaneceria como uma incógnita.

Assim, o que parece ocorrer é uma fixação, não com os resultados concretos do trabalho, mas com seu o processo de execução. Denominou-se essa característica de “fantasia do controle”, uma demanda por ostensividade e monitoramento direto, independentemente dos resultados alcançados. Ou seja, desde que a aparência do trabalho e da disponibilidade sejam mantidos, os resultados assumem um segundo plano. O foco torna-se quase que exclusivamente na demonstração do uso da força de trabalho e não o que ela efetivamente consegue realizar.

Quadro 70: Narrativa (E04N12)

(E04N12)	Narrador: Luiz	Empresa: Winston
Tema: <i>Fantasia do controle</i>		
Texto: “Assim, é engraçado, né? Eu até vi umas matérias que tem gente que consegue deixar o computador online e não entregar [o trabalho]. Isso vai ser percebido assim. Porque você está ali no dia a dia, você vai procurar a pessoa, nunca acha e então assim acaba que esse controle é natural, porque as pessoas se falam bastante, as pessoas se comunicam. Tem as entregas, tem as demandas, então assim, não necessariamente você precisa estar vigiando. Tem mecanismos de controle que continuam funcionando. Porque até acho que engraçado assim, quando eu lembro do escritório. <u>Você estava ali no escritório e você via, passava na mesa, via alguém no site de compra ou vendo o globo.com</u> e então isso não é a particularidade do <i>home-office</i>. Sei lá, a pessoa tem aquela <u>fantasia de que a pessoa vai estar na praia</u>, vai estar na beira da piscina durante o trabalho. E na realidade, não é? Então, assim, os mecanismos de controle eu acho que continuam existindo assim. Então, se você percebe essa pessoa tá trabalhando ou não, ou enfim você consegue ter esse <i>feeling</i>. Bater o ponto [de horário] bate, tem os <i>calls</i>, tem o <i>check-in</i> [do dia presencial], tem isso, tem aquilo. Então você consegue criar alguns mecanismos para estar acompanhando. Você consegue passar tarefas, por exemplo, eu como líder de equipe: então assim você passa as tarefas que você tem ali uma estimativa de quanto tempo vai levar e você coloca pra controlar, né? Tem ali esse controle e você vai acompanhando o que que aconteceu porque não saiu e a pessoa vai te falando. Então assim, tem dois lados, né? Tem pessoas que talvez se tivessem no escritório não conseguiriam entregar uma demanda, mas por estarem em casa, acabam trabalhando a mais e conseguem ficar mais tempo, entregar de forma mais rápida. E tem as pessoas também que não entregam, que atrasam, mas que você consegue perceber também se a pessoa realmente está prestando atenção ou sei lá, então acho que os mecanismos de controle continuam funcionando, né?”		
• Observações: Tom bem-humorado e análise das contradições das representações do trabalhador no imaginário da gestão. • Personagens: Narrador e trabalhadores. • Desfecho: Ambiguidade do uso dos controles e de suas justificativas; • Tensionamento: Medo do ócio dos trabalhadores geraria uma fantasia de controle por parte dos gestores, numa tentativa de mitigar completamente a indeterminação produtiva.		
Palavras-chave: fantasia do controle; contradição exigência presencial; “paranóia”;		
Histórias Similares: (E01N20); (E03N24); (E10N05); (E10N16); (E11N30.1); (E11N31)		

“A fantasia de que a pessoa vai estar na praia”, conforme apontado por Luiz, representa a paranóia do fugitivo do panóptico, culminando no fenômeno denominado nesta tese de “fantasia do controle”. O imperativo da ampliação da extração da mais-valia, acaba ocasionando a implementação de uma série de mecanismos que não necessariamente aumentam a produtividade, mas ampliam a *impressão* do controle sobre a força de trabalho. Nesse contexto do isolamento e do exílio surge, entre gerentes e diretores, em contraposição à “lenda urbana” do panóptico, histórias de “funcionários fantasmas”, cuja presença elusiva representariam os temores do ócio generalizado em casa às custas da companhia, alimentando a “paranóia do fugitivo”.

Outro atravessamento observado nas narrativas nesse contexto de tensionamentos entre o aumento do controle da empresa sob a indeterminação produtiva força de trabalho foi uma questão geracional. Letícia, no papel de gerente, aborda as dificuldades operacionais geradas pela socialização deficiente de novos trabalhadores que não necessariamente reproduziam os comportamentos esperados em um escritório, apresentando o que poderia ser considerado uma forma menos consciente de resistência.

Quadro 71: Narrativa (E01N13)

(E01N13)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Dificuldades de modulação de comportamentos (e subjetividades)</i>		
Texto: “Então, às vezes, calha de a pessoa não ter muito realmente o que ser feito em alguns dias, que é o que a gente está sem programação, né? Então, só que aí, nesses intervalos, a gente começou a ter muitos problemas, as pessoas sumiam. <u>Tipo assim. 'Ah não, mas não tenho nenhum projeto, então pra que que eu vou ficar aqui olhando sentado, olhando pro computador?'</u> Do tipo: <u>É, você tem que ficar sentada olhando pro computador, porque você está trabalhando, né?</u> Então, assim, e era uma coisa que <u>antigamente a gente não tinha problema porque a pessoa minimamente estava ali sentada, né? Presencial, então ela estava ali, trabalhando. Independente de qualquer coisa ela tinha que ir pro escritório.</u> E essa nova geração, ela não entendeu muito isso, né? Não estava entendendo. E isso não era só tipo se isso era meio que geral, assim todas as áreas, em todas as, em todos os escritórios, então a gente começou a ter muito problema com isso, com tipo assim: 'meu filho, isso aqui é trabalho, você tem que estar no trabalho, mesmo		

que esteja em casa, né?' E também entender o que é que é o ambiente de trabalho, mesmo que seja no <i>home-office</i> .”
• Observações: Tom reflexivo e indignado (com os trabalhadores). • Personagens: Trabalhadores da geração pandêmica. • Desfecho: Defesa da organização ao indagar a falta de um comportamento adequado da nova geração ao trabalho, ainda que realizado em casa. Dificuldade na adequação de determinados comportamentos na empresa; • Tensionamento: Dificuldade de promover e modular determinados comportamentos dificultaria também a naturalização de valores que coadunam com intensificação do trabalho.
Palavras-chave: geração pandemia; isolamento; aprendizagem; socialização; comportamento organizacional;
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

Esse comportamento seria um produto de diversos atravessamentos, sendo que um deles pode estar relacionado ao pouco convívio no escritório, à baixa vivência dos valores da empresa e em seu processo de socialização. Letícia, 34, descreve a lógica da “fantasia do controle” ao expressar o incômodo com o ócio em casa e que, presencialmente, “a pessoa minimamente estava ali sentada” disponível. Nas gerações mais novas, essa postura mais “pró-ativa” e que busca espontaneamente o trabalho parece ainda não ter sido introjetada pela socialização organizacional. Ressalta-se, aqui, que a partir das características do *home-office*, parece ocorrer uma dificuldade da empresa em modular ou coibir determinados comportamentos nos funcionários (Kunda, 1996; Alvesson & Willmott, 2002).

Algumas dessas formas de desobediência e resistência, também assumem um contorno geracional, ou pelo menos de um conjunto de novos trabalhadores que não foram socializados de forma massificada em uma experiência corporativa, devido ao distanciamento vivido tanto pela pandemia, quanto pela vivência em *home-office* e agora, no formato híbrido.

Quadro 72: Narrativa (E03N11)

(E03N11)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Recortes geracionais de resistência e oposição</i>		

Texto: “É muito engraçado, porque teve um caso que na nossa empresa, teve diretor que foi questionar um analista. E foi muito engraçado, porque é basicamente o topo da ‘cadeia alimentar’ (risos). Ele virou para o *analista* e falou assim: ‘eu vi aqui que você ficou indisponível e tal. Mas o que você fez? Você ficou estudando?’ Ai ele (o *analista*): ‘Sim, estudei... (pausa)... para minha faculdade’ (risos). Ele estudou não para as coisas da firma! (Simulando o *analista*): ‘Eu fiz as minhas tarefas da faculdade’. E o diretor ficou olhando para ele (perplexo) ‘como assim, querido?’. Então assim, é engraçado! Essas coisas que você vê assim. Cara não é possível, sabe? E, mas assim, uma coisa que eu acho engraçado assim é os métodos que as pessoas fazem, porque assim uma coisa que são surreais. Mas eu sinto essa diferença entre geração de tipo: a geração mais velha, por exemplo, não digo nem o meu pai, porque o meu pai já está com 60. Mas algo em torno ali dos 40, sabe? Dos 30 às vezes também. Eles têm muito essa coisa, tipo assim, ‘não vamos contra a hierarquia’, sabe? ‘Se eu quero reivindicar alguma coisa, se eu quero mudar alguma coisa, eu vou pelas beiradas. Eu vou conversar com uma, eu vou resolver com outro, eu vou fazer isso com outro...’. Já os meus pares, as pessoas que têm a minha idade ou estão tipo um cargo um pouquinho mais a frente, eu sinto que a gente acaba sendo um pouco mais direto nessas coisas. ‘Poxa, isto aqui não está legal, isso aqui não está’, sabe? Eu sinto que tem essa diferença geracional, vamos dizer assim. E assim é bom, de certa forma, porque eu acho que às vezes a gente conversando com nossos superiores, eles vêm do outro lado. Mas às vezes, tipo cria atritos. Porque às vezes, vamos supor, a gente também não pode ir contra vossos superiores assim também. Tão diretamente, né? É, então fica aquela coisa tipo, ‘tá, tem que melhorar’, eu acho que ajuda bastante, mas ainda assim não pode pesar muito à mão, sabe? Tem coisas que você tem que ser político. Outras você pode ir lá e confrontar, mas você também não pode ser grosseiro ou tipo, direto ou não, direto demais, tipo. Rígido, vamos dizer assim. Você também tem que abrir um espaço para conversa, né? Mas eu sei que realmente melhora um pouco essa coisa de ‘vamos discutir’, ‘vamos reclamar’, esses pontos”

- Observações: Tom bem-humorado e surpreso.
- Personagens: Trabalhadores da geração pandêmica.
- Desfecho: Distinção de formas de oposição relacionadas a diferentes recortes geracionais;
- Tensionamento: Dificuldade de promover e modular determinados comportamentos dificultaria também a naturalização de valores que coadunam com intensificação do trabalho.

Palavras-chave: geração pandemia; isolamento; aprendizagem; socialização; comportamento organizacional;

Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

A partir do relato de Nicole, pode-se conceber a ideia de uma geração mais velha que tem uma forma de resistir mais sutil, porém firme, que tenta produzir mudanças a partir dos mecanismos do próprio sistema, ainda que de forma gradual. Por sua vez, um grupo mais jovem (ou recente) de trabalhadores, aparenta uma forma de oposição mais subversiva, porém menos consistente. Contudo, não é objetivo associar ou relacionar tipos resistências a grupos geracionais, ainda que possam manifestá-las de formas distintas. Cabe ressaltar a importância desse fator na produção do conflito capital-trabalho, ao passo que a vivência organizacional parece atravessada por percepções conflitantes sobre a natureza do trabalho e da dedicação a ele, o que acirraria as tentativas de controle, bem como de oposições mais diretas. A história de Nicole apresenta o conflito e o tensionamento de subjetividades distintas dentro do processo de trabalho.

Outro aspecto relevante observado a partir do isolamento do trabalhador, e que possui um atravessamento geracional, foi uma dificuldade inerente às formas de representação e resistências formais, bem como o fluxo de trabalho contribuem para o ofuscamento dessa participação. Na empresa de Bianca, por exemplo, o sindicato era representado até de uma forma mais ativa, contudo, ela não conseguia participar em decorrência do fluxo de trabalho, bem como de sua atuação realizada via *home-office*:

Quadro 73: Narrativa (E11N14)

(E11N14)	Narrador: Bianca	Empresa: Oil Co.
Tema: <i>Recortes geracionais de resistência e oposição</i>		
Texto: “Tem um sindicato, mas assim eu não sei como eles faziam, até porque eu era de uma área que trabalhava muito, então muitas vezes eu não conseguia estar por dentro dos detalhes do sindicato. Porque assim são várias áreas, mas tem áreas que, convenhamos, não tem tanta demanda assim. A pessoa tem mais tempo para se envolver no sindicato, se envolver com não sei o quê. A minha área não é o que eu estou te falando. Eu tinha demanda chegando todo dia na minha caixa. Se eu acumulasse aquilo, ia crescendo e crescendo e viraria uma bola de neve. Então eu não conseguia ter esse contato grande, assim com a empresa em si mesmo com o sindicato. Ela tem grupos, por exemplo, um grupo de trabalhadores negros; grupo de mulheres; grupo de PCD; LGBTQIAP+; tem vários tipos de grupos. Eu sempre achei legal, sempre quis participar, mas eu não tinha tempo por causa da minha função. A minha função não deixava eu ter tempo extra para		

esse tipo de coisa. Então assim tem sindicato. Eu não sei se lá já houve essa discussão [em relação a horas extras não remuneradas], pode ser que que já tenha ocorrido, mas eu realmente não sei te dizer, eu não via muitas pessoas comentando sobre isso. O pessoal já se convenceu que está tudo bem, não vamos discutir, entende? Eu não vi assim o pessoal querendo discutir isso, embora eu sempre achei isso meio estranho, eu falei assim, gente, ‘mas a gente faz hora extra aqui e não conta?’, mas não via sendo discutido esse assunto. Eu não conseguia mesmo saber detalhes de sindicato, enfim, mas acho possível que isso já tenha sido conversado. Não sei, não sei te falar sobre. Tinha um analista sênior, né? Ele é bem antigo, um cara que tem uns 30 e poucos anos de empresa que estava na minha área e trabalhava comigo. Ele era bem envolvido com essas questões de sindicato. Ele que na verdade trazia as informações pra gente. Ele que eu sei que era alguém mais envolvido, daí ele trazia um pouco as informações para o time, porque o time inteiro não conseguia estar lá. Às vezes a gente ia na reunião ou alguma coisa mais séria, um ficava focado e o restante estava lá porque a gente tinha muita demanda e não dava para deixar, tinha que dar assistência.”
• Observações: Tom descritivo e reflexivo. • Personagens: Trabalhadores seniores. • Desfecho: Distinção de formas de oposição relacionadas a diferentes recortes geracionais; • Tensionamento: Novos trabalhadores podem se engajar menos com sindicatos pela falta de socialização e interação com essas instituições.
Palavras-chave: geração pandemia; sindicatos; socialização; comportamento organizacional;
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

Uma questão interessante da fala de Bianca é também um atravessamento geracional relativo a essa representatividade mais formal de resistências que seria a participação em sindicato. Ainda que ela não participasse, outro funcionário, mais velho, tinha um papel mais ativo no sindicato, veiculando informações sobre as atividades. Em contrapartida, Bianca atribui seu distanciamento por conta do fluxo de trabalho mais intensificado que não permitia que ela participasse. Possivelmente também há um elemento geracional nesse distanciamento, mais no sentido de que Bianca não foi socializada em uma dinâmica organizacional onde o sindicato atuava de forma mais visível, como poderia ter sido em outros períodos na empresa. A

atuação do sindicato, nessa organização, parece ser mais ativa do que registrada na Winston.

Contudo, ainda que essas possibilidades formais de resistência no contexto remoto, dado o distanciamento físico com a empresa e dos pares, canais informais de comunicação, como os grupos do WhatsApp, promovem aproximação de outra forma (virtual), onde são compartilhadas informações sensíveis, acontecimentos e histórias inusitadas e abordar de forma bem-humorada (Taylor & Bain, 2003), e também cínica, as contradições da empresa.

Quadro 74: Narrativa (E02N16)

(E02N16)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Recortes geracionais de resistência e oposição</i>		
Texto: Camila: Primeiro que assim, todas as conversas são pelo <i>Teams</i>, então a gente fica com medo de eu digo, mesmo se tiver a auditoria do meu Teams, eu vou ser demitida na justa causa. O <i>home-office</i> trouxe muito positivo a questão de que tipo a gente sabe fofoca do Brasil inteiro! Tanto que quando eu falava com uma amiga eu falava assim: ‘sintoniza na rádio [peão]! sintoniza na rádio [peão]!’ A fofoca ela é generalizada! Tipo, vem pessoa lá de outra região pra saber o que está rolando no sudeste, no sul do país! (Risos). Isso é o lado extremamente positivo. Por exemplo, essa turma, essas novas gerações de analistas, eles fazem grupo no WhatsApp, e eles vão montando uma tabela que eles vão atualizando o cargo e salário de cada área [pois não são equiparados entre regiões]. Eu acho isso maravilhoso (Risos). Porque tem diferença, por exemplo, as equipes recebem diferente. Então eles vão atualizando pra comparar. Eles são super unidos. Pesquisador: Estou chocado! (Risos) Camila: Eles são terríveis! Assim eu não sei se a os meus pares têm porque como eu entrei de fora, eu não fui inserida nesse circuito. Eu não tive turma, mas essas turmas novas de analistas, quando eles vêm me contar, eu falo: ‘Meu Deus! cadê o grupo?’ ‘Me mostra que eu quero ver!’ (Risos) Eu fico: ‘Meu Deus!’ [estarecida.] Eu falo assim: ‘gente, quando eu entrei, eu comia terra e vocês estão aí, super ligados!’. Então existe uma mobilização maior do ser nacional, mas assim, quem é que vai falar? Porque no virtual, tudo fica registrado. Então, que que muitas vezes a gente faz, acho que vai se queixar para o gerente. Aí os gerentes vão falar com os diretores. E tem isso, tem essa abertura, entendeu? Tipo significa que resolve? Não. Mas é assim que funciona. A fofoca		

ela vai no Brasil todo, aí a gente escolhe os gerentes que vão repassar [as demandas], e aí a gente repassa para os gerentes, os gerentes vão ver com os diretores, mas é assim. Aí a gente sabe tudo o que está acontecendo no Brasil todo, as fofocas todas. É para o bom e para o ruim. E assim, quando não tem uma, não tem uma devolutiva que acho que gosta, isso gera uma desmotivação, isso gera uma insatisfação. Tem um lado ruim também. Porque todo mundo soube do que aconteceu e ninguém fez nada e está todo mundo puto. Tem isso também. (E02N16)
• Observações: Tom bem humorado. • Personagens: Trabalhadores da geração pandemia. • Desfecho: Distinção de formas de oposição relacionadas a diferentes recortes geracionais; Cinismo e sarcasmo como características associadas a essa geração. • Tensionamento: Ainda que não se engajem diretamente com organizações coletivas formais, trabalhadores desse recorte geracional estariam organizados de outras formas e a partir de outros canais, abordando as contradições vividas na experiência organizacional.
Palavras-chave: geração pandemia; grupos informais; socialização; comportamento organizacional;
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

Um aspecto relevante que surge no relato de Camila é o da existência desse canal informal, que parece possibilitar um espaço de construção de solidariedades entre os trabalhadores, mesmo que virtualmente. Além disso, o formato virtual possibilitou a ampliação de grupos de trabalhadores para além de uma filial ou estado. Assim, as vivências e narrativas são compartilhadas em nível nacional. Camila seguiu descrevendo as peripécias do grupo:

Quadro 75: Narrativa (E02N17)

(E02N17)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Recortes geracionais de resistência e oposição</i>		
Texto: “Ai eles são são terríveis. Assim, eles se juntam para fazer miséria, tipo para falar mal de gerentes e diretores. Eles se juntam para falar mal de gerente que não presta, pra detonar mesmo! Tem um que se que faz uma panelinha com quem ele gosta, ele marca a reunião e conversa assim quando está, por exemplo, a gente tem aqui o prêmio ‘funcionário do ano’ que é uma premiação, que a Winston promove onde nós que		

indicamos uns aos outros. Aí esse pega os que ele gosta, monta uma reunião no meio da que está rolando no mesmo horário, monta um call no meio, e ficam comentando [como se fosse os comentários do oscar]. Aí eu falo ‘minha a gente, pelo amor de Jesus Cristo! Isso não pode! você está num evento, coisa nacional...’ Então é assim, a gente vai fazer o quê? A panelinha sempre existiu, aí tem as panelinhas virtuais, aí você abre o <i>Teams</i>, aí você vê assim em grupo com 3 ou 4... Aí você fala: ‘Hum... cheiro de coisa errada saindo daí’. Eles devem falar mal de todo mundo. Mas também eles se juntam para estudar, entendeu? Tem a turma do ano passado. Eu não sei turma de analistas, porque eu não tive muito contato. Mas a turma de analistas do ano passado do Rio de Janeiro foi muito boa. Então, tipo, eles se ajudam muito, eles estudam muito. Os gerentes daqui do Rio de Janeiro eles fazem parte de um grupo no <i>Teams</i>. Que tipo, eles se ajudam para tirar dúvidas, entendeu? Tipo coisas que eles têm vergonha de perguntar para o gerente por ser uma coisa besta, eles perguntam no grupo deles. Então isso é um o lado positivo do do virtual, né? Uhum. As pessoas podem se juntar de uma maneira que não se sintam vulneráveis, entendeu? Que não sentem medo de ser ridicularizados.”
• Observações: Tom bem-humorado. • Personagens: Trabalhadores da geração pandemia. • Desfecho: Distinção de formas de oposição relacionadas a diferentes recortes geracionais; Cinismo e sarcasmo como características associadas a essa geração. • Tensionamento: Ainda que não se engajem diretamente com organizações coletivas formais, trabalhadores desse recorte geracional estariam organizados de outras formas e a partir de outros canais, abordando as contradições vividas na experiência organizacional.
Palavras-chave: geração pandemia; grupos informais; socialização; comportamento organizacional;
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

Assim, observa-se que relações não estão necessariamente enfraquecidas pelo distanciamento, mas mudam a forma como ocorrem. Para essas ditas “gerações mais novas”, o fato de ser digital não é um impeditivo, mas uma possibilidade mais ampla. A característica mais isolada ou virtual do *home-office* não impossibilita a consolidação de uma rede de solidariedade e coletividade ou mesmo inviabiliza mobilizações coletivas. Na história contada por Camila, os analistas novos se juntavam em grupos para produzir um contraponto ao isolamento e ao desamparo do exílio do formato remoto.

Ainda que muito distante da ideia de uma coletividade, nos parâmetros mais críticos e de oposição formal, o que podemos observar aqui é a construção de uma rede de comunicação informal ampliada (envolvendo todas as regiões do Brasil), que se articula para desconstruir discursos gerenciais de produtividade, expondo as contradições entre políticas organizacionais e suas práticas do dia a dia. Ao abordarem, por exemplo, as contradições entre uma premiação de “trabalhador do ano” e as assimetrias salariais em todo o país, podem esboçar o reconhecimento (ainda incipiente) do pertencimento a uma classe trabalhadora.

Essa prática da Winston, de assimetria salarial entre profissionais de regiões diferentes no Brasil é um aspecto bastante controverso e contestado. Júlia, 38, gerente da Winston narra o episódio de uma reunião de resultados financeiros da empresa. Os resultados positivos contrastavam com a política salarial praticada, momento em que ela pediu a fala:

Quadro 76: Narrativa (E00N28)

(E00N28)	Narrador: Júlia, 38 anos	Empresa: Winston
Tema: <i>Recortes geracionais de resistência e oposição</i>		
Texto: Júlia: “Quando eu fui perguntar esse negócio do salário, eu comentei com algumas pessoas e as pessoas ‘você não vai perguntar isso né?’. ‘Vai perguntar isso? Tem certeza? Você vai mandar anônima a pergunta?’ Eu falei ‘Não, eu vou botar o meu nome. Porque se eu vou fazer a pergunta, pelo menos eu vou ter a decência de botar nome. Pra saber que fui eu’. Porque anônimo eu acho que é pior. Mas entendo a pessoa que quer perguntar de forma anônima, porque assim não tem coragem. Até nesse dia que eu perguntei, as perguntas iniciaram. Tinha possibilidade do anônimo [no chat]. Eu acho que começou a chegar tanta coisa, que eles bloquearam o [modo de perguntas] anônimo. Pesquisador: Durante a reunião? Com o Brasil todo? Júlia: É porque eles fazem a cada três meses. Fechamento de trimestre eles fazem: ‘ah, dia que você vai encontrar com o CFO [Chief Financial Officer – Diretor Financeiro]’. Que ele vai te falar como a empresa está indo... é uma coisa legal de incluir, sabe, mas ao mesmo tempo uma ilusão. ‘Ah, que bom, estamos todos juntos! Para todos saberem que o esforço está rendendo isso aqui’. Vai refletir no seu salário? Não. ‘Mas a receita está aqui ó, olha só!’ E aí as pessoas podem fazer perguntas, podem questionar diversas coisas... só que é isso. Começou anônimo e no meio [das perguntas], parou [o chat foi		

interrompido]. Uma parte de mim, pensa: deve ter gente sem noção. Que faz perguntas talvez, ou de forma agressiva, ou perguntas que talvez enfim, porque a minha pergunta pode ter sido lida como afronta, mas eu fiz ela de uma forma educada e que, enfim, muito razoável. Eu não sei se todo mundo tem essa noção. Na hora de fazer uma pergunta. Às vezes o anônimo deixa as pessoas muito mais ousadas para fazer coisas que elas não fariam. Eu falei ‘eu não vou nem com a opção do anônimo, eu prefiro que vejam que fui eu e que tipo assim, ela fez uma pergunta, ela fez uma pergunta educada’. Eu posso ser retaliada depois? Posso. Mas assim, fiz a minha parte.”
• Observações: Tom reflexivo e apreensivo. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Ato de oposição explícito da narradora à política de assimetria salarial que desencadeou uma série de contestações que fez a empresa interromper as comunicações no evento. • Tensionamento: Ato de resistência individual, porém bastante representativo que atuou no tensionamento do conflito capital-trabalho e contribuiu para o desvelamento das contradições da empresa.
Palavras-chave: resistência; riscos; assimetria salarial; reunião situacional
Histórias Similares: (E02N14);(E02N16); (E02N25); (E02N26); (E03N12); (E02N29); (E02N34.1); (E02N42); (E02N47); (E11N14); (E11N17); (E11N19); (E12N014); (E12N018);(E13N15);

A história de Júlia narra o escalonamento do conflito (possível) a partir de um questionamento de uma contradição. Júlia, que descreve seu posicionamento como comedido e razoável, ao ressaltar a dissonância entre os resultados financeiros substantivos Winston e a manutenção das assimetrias salariais, abriu simultaneamente uma porta para mais questionamentos e a manifestação mais incisiva desses questionamentos. Ressalta-se que Júlia fez a pergunta no chat, mas de forma identificada, correndo riscos de represálias. O anonimato do Chat, contudo, ofereceu um ambiente propício para o debate mais explícito dessas contradições. O formato remoto, em contraste com o presencial, possibilita esse alcance maior por meio dessas plataformas de comunicação, onde o anonimato pode fazer vir à tona determinados conflitos. Ainda que operem em uma dimensão informal e escondida, essas são formas de oposição possíveis dentro desse contexto, que podem contribuir para a formação de uma consciência maior das contradições vividas e desconstruir os discursos corporativos.

Finalmente, o exílio ainda que contribua para a separação e isolamento dos trabalhadores, não necessariamente inviabiliza totalmente a comunicação entre eles, o que pode ser superado a partir meios digitais de comunicação. Esses trabalhadores podem ainda criar relações próximas, ainda que muito distantes uns dos outros. As narrativas aqui parecem operar para produzir coesão no isolamento.

No modelo predominantemente remoto, as histórias abordam a sensação de isolamento, as dificuldades de aprendizagem e algumas barreiras de comunicação. Um ponto que também perpassa essas narrativas é a dificuldade de provar sua produtividade, de demonstrar que o trabalho está sendo executado e o trabalhador não está ocioso. Apontou-se uma sensação de perda de uma dimensão social do trabalho, devido ao isolamento ou atomização do trabalhador. A dimensão de socialização e interação, comuns no formato presencial, é relativamente comprometida no modelo virtual.

A dupla incógnita do isolamento oriundas da incerteza do monitoramento e do trabalhador ocioso, manifestas nas histórias das “lendas urbanas do panóptico” e do “funcionário fantasma”, operaram nesse contexto remoto e híbrido de trabalho no tensionamento controle-resistência. Este tensionamento, por sua vez, nessas transformações do formato de trabalho, parece ter produzido um desdobramento na forma como o formato de trabalho híbrido é operacionalizado, de forma que a exigência do comparecimento presencial na empresa seria aplicado coercitivamente em decorrência do comportamento e produtividade do trabalhador.

4.3.3

O regime semiaberto: o presencial punitivo

Os diversos tensionamentos e conflitos ocorridos na Winston, narrados por alguns de seus analistas e gerentes, descrevem os desdobramentos do período pandêmico por meio de histórias dos conflitos gerenciais e dos trabalhadores no terreno contestado do *home-office*. No contexto do encerramento da pandemia e da instituição gradual do híbrido, as histórias dos “funcionários fantasmas”, de “sumiços” e de “instabilidade da internet” foram ganhando força, na medida em que casos problemáticos dessas práticas eram apanhados.

Quadro 77: Narrativa (E01N22)

(E01N22)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Contos de trabalhadores fantasmas</i>		
Texto: “Essa história da galera que some assim tem várias! Era impressionante! A pessoa inclusive com o trabalho para fazer, simplesmente sumia. Eu falava ‘Gente... Vamos ter o mínimo de responsabilidade!’ Tipo, 3 horas de almoço? Normal. Aí agora eu tinha que ficar monitorando as pessoas pelo <i>teams</i>. Que assim era, não era nem aqueles memes que, ‘Ah, você deixa o ventilador amarrado no mouse’ [pra não sinalizar ausência do computador]. Ou então faz uma reunião com você mesmo, pra parecer sempre ficar ocupado. Nem se preocupava com isso. Era, ficava ausente offline e problema seu. Ai veio a desculpa de ‘estou sem internet’, nossa senhora. Essa é sensacional. A desculpa é estar sem internet. <u>Ah, então vai para o escritório. No escritório tem.</u> Pode ir. Aí, essa desculpa de estou sem internet acabou, entendeu? Milagrosamente, acabou assim”.		
• Observações: Tom perplexo, mas bem humorado. • Personagens: Trabalhadores diversos. • Desfecho: A empresa passa a tomar atitudes para mitigar os sumiços e o presenteísmo virtual. • Tensionamento: Atos de “desobediência” pontuais que vão sendo registrados e passam a compor narrativas que justificam a ampliação do controle e o retorno presencial.		
Palavras-chave: trabalhadores fantasmas; presenteísmo virtual;		
Histórias Similares: (E02N10); (E02N31); (E12N017)		

Assim, uma medida arbitrária foi tomada para mitigar esses casos, instituir mesmo com o formato híbrido estabelecido, a obrigatoriedade de ir à empresa nos dias em que se está sem atividades programadas.

Camila foi entrevistada no cenário do pós-pandemia, quando a Winston operava no formato híbrido na escala de 2x3 (dois dias presenciais e três em *home-office*). A entrevista se deu exatamente no momento em que essas mudanças haviam sido propostas:

Quadro 78: Narrativa (E02N20)

(E02N20)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações dos controles – presencial punitivo</i>		
Texto: “A gente está passando por isso agora, tá? O que é que acontece? A gente trabalha híbrido com obrigatoriedade de ir duas vezes na semana, mas nem todo mundo cumpre.		

Tudo é registrado. Para a ir para o escritório eu tenho que fazer uma reserva de uma baia. Chegando no dia, quando eu chego lá, eu tenho que fazer o <i>check-in</i> para dizer que eu estou na empresa. Fisicamente, no escritório. A gente tem a programação. O que é que isso significa? Que a gente tem que ter programado uma atividade [para executar]. Como é uma consultoria, os trabalhos são rotativos, a gente tem que ter uma atividade de dois a três meses. Como a gente trabalha por hora, a cada 15 dias a gente tem que registrar quantas horas a gente trabalhou em cada cliente. O que é que está acontecendo? As pessoas que estão sem programação estão sendo obrigadas a ir para o escritório. Todo dia, se você tivesse 5 dias na semana, sem programação. Porque: ‘o que é que você está fazendo disponível?’. Você pode até debitar em horas não cobradas, por exemplo, tem o programa de diversidade e inclusão, da empresa. Aí quando eu estou em reunião disso, tipo debito em horas não cobradas, então vocês têm um tem um número de projetos específico [para fazer também]. Eu faço parte de um grupo, aí eu debito nisso. Treinamento é em outro tipo de atividade então, se você debita. Agora a gente está assim: se você não foi fazer um treinamento, você não estava fazendo nada, então vá para o escritório. Pra ver que a pessoa está com o computador ligado no ambiente. A gente está passando por isso agora.” Camila
• Observações: Tom reflexivo e crítico. • Personagens: Trabalhadores diversos. • Desfecho: A empresa passa a tomar atitudes para mitigar os sumiços e o presenteísmo virtual. • Tensionamento: A empresa passa a instituir uma forma de punir a ociosidade no <i>home-office</i>, direcionando o trabalhador para participar de atividades para que não tenha que cumprir o trabalho presencialmente.
Palavras-chave: presencial punitivo; presenteísmo virtual;
Histórias Similares: (E03N10); (E06N04);(E06N06.1); (E02N34.1)

Em seguida, perguntei o que tinha ocorrido para que essa situação acontecesse, mas Camila respondeu superficialmente:

“Simplesmente o que aconteceu é que um diretor pegou uma situação dessa, de uma pessoa que deveria estar fazendo uma coisa e não fez e marcou como horas trabalhadas. Ele se revoltou e botou essa nova regra.” (E02N20.1)

A situação em questão, não detalhada totalmente por Camila, sugere que um trabalhador esteve alocado em uma atividade que não ocorreu enquanto estava em *home-office*. Observou-se neste ponto uma transformação bastante peculiar da forma de controle da empresa, ocorrido pela “desobediência” ou descumprimento

de normas de produção e de disponibilidade. Camila abre sua história abordando alguns controles de frequência que a Winston instituiu para conduzir o formato híbrido: um *check-in* na empresa e um agendamento de baias, ou mesas de trabalho, juntamente com o sistema de agendas de trabalho, que aloca trabalhadores em atividades específicas. Ao passo que esse sistema foi “burlado”, a Winston, na tentativa de reduzir a incógnita da disponibilidade gerada pelo *home-office*, instituiu uma nova regra que fez com que os trabalhadores tenham que cumprir um possível período de disponibilidade (leia-se, sem alocação de atividade) de forma presencial. Em outras palavras, independentemente do formato híbrido que garantiria as escalas de *home-office* e presencial, caso o funcionário não tenha programação nos dias remotos, este precisa comparecer presencialmente na empresa para cumprir seu expediente.

A atitude da empresa parece estar situada em uma zona cinzenta da aplicação da atual Lei Nº 14.442, de 02 de setembro de 2022, que não define claramente os parâmetros de escalas para a regularidade dos períodos presenciais e de *home-office*¹². Reforça-se que o formato híbrido não é um benefício, mas um regime de trabalho específico, com ênfase na característica remota, onde o presencial seria algo de menor regularidade, o que torna essa situação, no mínimo, arbitrária. Sendo assim, uma obrigatoriedade do comparecimento integral (nos 5 dias semanais), considerando a contratação via regime híbrido dos trabalhadores da Winston, torna-se uma questão problemática, especialmente se considerarmos os fatores como custos de deslocamento ou de alimentação.

O aspecto inédito dessa situação é que essa forma de controle só se viabiliza em um contexto de trabalho híbrido, cuja escala de dias presenciais e de *home-office* são um fator importante, como foi relatado, no que se refere a qualidade de vida e da manutenção da produtividade. Nesse sentido, esse mecanismo de controle, que foi denominado como “presencial punitivo”, operaria no processo de trabalho fazendo com que os trabalhadores busquem ativamente sua alocação em atividades diversas, preenchendo ao máximo possível os espaços de programação para que não

¹² “§ 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto”. (Brasil, 2022)

sejam obrigados a comparecer integralmente no escritório. Essa reflexão, também foi produzida na conversa com Camila que pontuou:

Quadro 79: Narrativa (E02N20.2)

(E02N20.2)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações dos controles – presencial punitivo</i>		
Texto: “É uma forma que eu vejo de obrigar as pessoas correrem atrás da programação, por exemplo, quando isso começou a ser implantado disseram pra mim: ‘você não tem que se preocupar porque você tem programação’. Mas assim, é controverso. Isso me fez pensar que: não é questão de eu ter ou não programação, isso só não é certo. Aí as pessoas questionaram: ‘Mas eu não moro perto do escritório!’ Aí o diretor falou assim: ‘num primeiro momento a gente pode conversar. Médio pra longo prazo, não tem conversa, vai ter que ir pro escritório’. Tem pessoas que, durante a pandemia, foram morar no interior. E aí? Vai contra tudo que a empresa prega, tá? A minha linha de serviço está passando por isso nesse momento”.		
• Observações: Tom indignado e crítico. • Personagens: Trabalhadores diversos. • Desfecho: A empresa passa a tomar atitudes para mitigar os sumiços e o presenteísmo virtual. • Tensionamento: A empresa passa a instituir uma forma de punir a ociosidade no <i>home-office</i>, direcionando o trabalhador para participar de atividades para que não tenha que cumprir o trabalho presencialmente.		
Palavras-chave: presencial punitivo; presenteísmo virtual;		
Histórias Similares: (E03N10); (E06N04);(E06N06.1); (E02N34.1)		

Camila chama atenção para um ponto preocupante, pois a estrutura e dinâmica de vida possibilitada pelo *home-office* ou o formato híbrido (Huws, 1991) vem sendo ameaçada, nesse contexto. A metáfora do regime penal “semiaberto”, guardada a respectiva escala, foi empregada como efeito de comparação entre os demais termos empregados (panóptico e exílio), mas endereça especificamente a condição arbitrária onde o trabalhador poderia usufruir parcialmente da modalidade remota e seus benefícios, executando seu trabalho fora das instalações físicas da empresa, mas, agora, mediante ao “bom comportamento” e ao ócio não reincidente. Como nos relata Camila, se você tem programação e sua agenda está completa, não

precisa se preocupar em cumprir sua jornada na empresa, está autorizado a trabalhar em casa.

Cabe ressaltar que, ainda que a alegoria do “regime semiaberto” seja utilizada para representar a “penalidade” dos dias de trabalho cumpridos no escritório, ou seja, o enclausuramento seria relativo à empresa, essa percepção não deve ser considerada necessariamente homogênea ou generalizada. Em situações diversas, o contrário pode se manifestar, onde o trabalhador preferiria cumprir seu trabalho presencialmente no escritório do que em casa. Não obstante, essa alegoria foi representada da primeira forma pois expressa de forma mais aderente o relato dos trabalhadores entrevistados.

Com base nesse relato, perguntei à Camila sobre a relação da forma de contratação estabelecida como híbrido e o funcionamento do vale transporte (VT) nesse contexto de “presencial punitivo”. Partindo da Lei nº 7.418/85, o desembolso do deslocamento do trabalhador seria um custo compartilhado entre o empregador e o trabalhador, onde “[o] empregador participará dos gastos de deslocamento do trabalhador com a ajuda de custo equivalente à parcela que exceder a 6% (seis por cento) de seu salário básico” (Brasil, 1985). Contudo, na modalidade de teletrabalho (*home-office*) a disponibilização do VT se torna facultativa. O *home-office* favoreceria o trabalhador por um lado, pois este não precisaria ter esse percentual descontado do salário, contudo, ele ainda precisaria custear seu deslocamento para a empresa nos dias em que sua presença fosse exigida. Parece haver um ponto positivo na relação custo-benefício, pela menor ocorrência de deslocamentos, contudo, em um cenário de “presencial punitivo”, dependendo da regularidade da ida presencial, esse custeio seria bastante desfavorável ou questionável do ponto de vista legal.

Dessa forma, o trabalhador poderia ficar submetido às condições arbitrárias de funcionamento da empresa e a possíveis oscilações de demanda que o condicionariam involuntariamente à necessidade de deslocamento (como em visitas a clientes e fornecedores), possivelmente sem o benefício do VT. Na medida em que o *home-office* se estabeleceu como uma condição “*sine qua non*” no cotidiano de muitos trabalhadores, passou-se a organizar a estrutura de custos ao redor da modalidade, onde o formato presencial funcionaria como uma exceção ou mesmo como um complemento ao *home-office* e não necessariamente o contrário.

Na Winston, as contradições da implementação dessa condição para a permanência em *home-office* (presencial punitivo), não esteve livre de questionamentos. Nicole conta a história da reunião onde a decisão foi comunicada, descrevendo a reação de um de seus pares com a nova política:

Quadro 80: Narrativa (E03N14)

(E03N14)	Narrador: Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações dos controles – presencial punitivo</i>		
Texto: “Semana passada, o nosso diretor fez uma reunião com a gente para falar sobre problemas de agenda, disponibilidade e sobre isso do tipo: [se] ‘estou disponível (sem agendamento) mas em casa, [então] tenho que ir pro escritório’. E aí um dos meus pares abriu o microfone e começou a falar com ele [o diretor] assim: ‘Não concordo. Porque a gente entrou como híbrido e isso muda as suas despesas; você vai ter que se alimentar na rua; você vai ter que fazer isso; aquilo...’ Ele falou diretamente na frente do diretor e de todo mundo! A gente estava numa reunião, eram mais de 100 pessoas, sabe? Então assim, geralmente, antes de chegar na gente [as demandas são repassadas] para os nossos gerentes, para os nossos chefes e assim vai. Eu não sei se as pessoas acima da gente teriam essa coragem, sabe tipo [contestar a direção] na frente de todo mundo, sabe? [Abertamente falar:] ‘Ah, não, não é tão legal essa sua ideia!’ ”		
• Observações: Tom surpreso e crítico. • Personagens: Diretor e um analista. • Desfecho: Contestação explícita da fala do diretor por parte de um analista; • Tensionamento: A atitude arbitrária da forma de punir a ociosidade com o presencial é contestada abertamente pelos trabalhadores e pode contribuir para o aumento de resistências individuais pelo confronto com essa arbitrariedade.		
Palavras-chave: resistência; confronto; presencial punitivo; reunião;		
Histórias Similares: (E03N10); (E06N04);(E06N06.1); (E02N34.1)		

Nicole, que ocupa um cargo de analista na Winston, narrou uma cena incomum: seu par confrontou abertamente o diretor geral da empresa em uma reunião situacional, expondo as contradições e problemas de sua decisão. A cena reconstrói dinamicamente o conflito capital-trabalho: o jovem trabalhador produziu uma oposição de forma bastante enfática, assumindo os riscos de contrapor abertamente a direção. Há um elemento geracional nesse processo, marcado pela

comparação que Nicole faz em relação a oposição ser realizado por seu par (em termos geracionais e de cargo) e na percepção de que talvez pessoas um pouco mais velhas não manifestariam uma oposição tão direta como o narrado. Esse ato em si, carrega uma forma de resistência que visa reivindicar e contrapor a arbitrariedade da decisão gerencial, expondo os desdobramentos problemáticos e materiais que isso traria ao trabalhador.

A reunião que Nicole narrou, no relato anterior, aponta um desdobramento de diversos conflitos dentro da organização, atravessados também por questões geracionais, o que também é percebido por Camila:

Quadro 81: Narrativa (E02N23)

(E02N23)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Conflitos geracionais</i>		
Texto: “Se você parar para pensar é justamente o conflito geracional. Você vê há anos, antigas gerações tratando o <i>home-office</i> como um privilégio. E não como uma forma de se trabalhar. Eu acho que o trabalho é uma via de mão dupla: você confia que eu vou trabalhar e eu confio que você vai me pagar no final do tempo. A gente que não acredita que eles vão deixar de pagar, a gente acredita que eles vão continuar pagando, mas isso não é correspondido. Até que ponto tenho que me submeter para você acreditar em mim?”		
• Observações: Tom reflexivo. • Personagens: Gerações antigas. • Desfecho: Reflexão sobre a contraparte da confiança; • Tensionamento: Diferentes subjetividades oriundas de processos de socialização distintos entram em conflito sobre o significado de trabalho, engajamento, produtividade, etc..		
Palavras-chave: gerações antigas; confiança no trabalho;		
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)		

Na perspectiva de Camila, gerações “antigas” não encarariam o *home-office* enquanto um regime de trabalho, mas como “privilégio” ou exceção, sinalizando uma desconfiança na capacidade do trabalhador de produzir de forma autônoma, ou mesmo distante do controle direto na empresa. Essa “via de mão dupla” mencionada por Camila, que não ocorreria de forma proporcional, representaria o tensionamento

do conflito capital-trabalho, manifesto a partir dessa desconfiança na incógnita de produtividade que ocorre em casa.

Reitera-se que esse tensionamento também parece ser composto por diferentes narrativas que permeiam a vivência desses conflitos, como por exemplo, o papel que esse conjunto de histórias e casos de “resistências” e desobediência às normas são retratadas para legitimar decisões arbitrárias como a última. Além disso, observa-se novamente a vivacidade terreno contestado que o *home-office* assume nesses tensionamentos. Assim, no caso da Winston, histórias recorrentes formam uma base narrativa para subsidiar (bem como contestar) uma decisão que afeta a todos os trabalhadores. Conforme relatam Letícia e Nicole, gerente e analista na Winston, respectivamente, algumas histórias e casos particulares foram contundentes para a implementação do “presencial punitivo”:

Quadro 82: Narrativas (E01N22; E03N10)

(E01N22; E03N10)	Narradoras: Letícia e Nicole	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações do controle – presencial punitivo</i>		
Texto: “Só que tem algumas pessoas que continuam com esse ranço [de <i>home-office</i>]. Tipo assim. Eu tenho um diretor que vai quase todo o dia do escritório. Desde que voltou, ele vai 4 vezes. Ele só não vai na sexta-feira. <u>Mas o cara vai de segunda a quinta-feira para o escritório porque ele acha melhor.</u> E aí fica nervoso porque não está vendo as pessoas e a gente fala que ‘ele é meio tantan da cabeça mesmo’. Só que a gente [os gerentes] tem essa autonomia de eu falar: ‘Não, minha equipe só vai duas vezes’, ou às vezes eu falo ‘cara, a minha equipe não vai nenhum dia dessa semana’. Eu já cheguei e falei: ‘cara, minha equipe não vai nenhuma vez, porque a gente está com muito trabalho, então eles vão ficar de casa, porque eles trabalham mais de casa’. Então eu prefiro que eles fiquem de casa para fazer o trabalho do que ir para ficar todo mundo enrolando, sabe? Normal, mas assim já aconteceu de eu falar assim [para o analista]: ‘não, você não vai pro escritório. Você vai ficar de casa porque você precisa trabalhar. Preciso disso para esse prazo’. Então não vai pro escritório trabalhar, fica em casa e vai trabalhar. Então assim. Mas no meu caso, eu ainda tenho essa resistência [do diretor sobre o <i>home-office</i>]. <u>Ninguém consegue explicar o porquê tem algumas pessoas, mesmo a gente falando: ‘cara, a produtividade é muito maior. A gente comprovou isso!’.</u> Mas aí agora, eles ficam utilizando essa história do [dos trabalhadores que assistiram] Netflix [no expediente]: ‘Mas tá vendo? Eu falei!’. As pessoas não ajudam também, né? Enfim, mas porque esse		

realmente o caso da Netflix foi surreal, cara. Foi muito surreal, enfim. Mas enfim, aí eles ficam meio que pegando [esse caso], mas aí fica uma briga meio que interna. Letícia (E01N22)” “Está criando um clima ruim na empresa. Porque tipo, vira uma desconfiança, né? Tipo, tudo bem, a gente ouve casos que tiveram pessoas que tipo, ‘<u>Ah, ficaram sem programação, ficaram em casa na Netflix</u>’, sabe? Acontece, mas é meio que aquela coisa de tipo, alguém fez algo errado, ou um grupo fez algo errado e então vamos punir todos. E aí assim eu fico desconfortável nesse ambiente, vamos dizer assim, ser sincero. Mas. Assim, nunca diretamente alguém virou para mim e falou assim, ‘Ah, você não está sendo produtiva’, ‘você não está sendo isso ou aquilo’, sabe? É mais uma coisa geral, sabe? Um julgamento geral, vamos dizer assim.” Nicole (E03N10)
• Observações: Tom indignado e crítico. • Personagens: Trabalhadores diversos. • Desfecho: A empresa passa a tomar atitudes para mitigar os sumiços e o presenteísmo virtual. • Tensionamento: A empresa passa a instituir uma forma de punir a ociosidade no <i>home-office</i>, direcionando o trabalhador para participar de atividades para que não tenha que cumprir o trabalho presencialmente.
Palavras-chave: presencial punitivo; conflito geracional; geração pandemia; trabalhadores fantasmas; netflix; fantasia do controle
Histórias Similares: (E01N20); (E03N24); (E10N05); (E10N16); (E11N30.1); (E11N31); (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15);

Analisando a história de Letícia, observa-se em um primeiro momento que a intenção do controle e a demanda presencial parece passar pela subjetividade de um dos diretores que associa o escritório vazio à improdutividade. Mesmo com os resultados obtidos pela produtividade do *home-office*, fatores como a dimensão ostensiva (abordada anteriormente) acaba pesando na avaliação subjetiva dos cargos superiores, o que somados às histórias do “Netflix durante o expediente”, promovem um tensionamento entre os trabalhadores e a ampliação do controle sobre eles. Aqui, observa-se que esse conjunto de histórias e casos assumem uma representatividade no olhar da cúpula, que mesmo a produtividade tangível não é suficiente para dirimir a generalização do caso em questão. Ou seja, a narrativa do ócio, parece ser mais potente que a produtividade via *home-office*. Assim, é possível observar como as narrativas refletem e também constroem esses tensionamentos

entre controle e resistência vividos nesse contexto organizacional, influenciando o processo de trabalho.

Essa arbitrariedade atua no aspecto controverso e potencialmente ineficaz, do uso que a gestão da Winston visa aplicar essa forma de presencial punitivo. A demanda pelo retorno ao formato presencial, parece atravessada por aspectos subjetivos, sejam geracionais ou simbólicos como a “fantasia do controle” que marcam a atuação da cúpula da empresa. Essa decisão, ainda que orientada pela lógica do capital, de acúmulo e ampliação da extração da mais valia, revela-se, contudo, marcada por fatores subjetivos como impulsividade e diferentes interpretações do que o trabalho representa. Em outras palavras, mesmo que a lógica vise a produtividade, ela não necessariamente se manifestará por meios efetivos ou que garantam um incremento da mais-valia. Ao contrário, podem inclusive ignorar os fins para enfatizarem os meios, produzindo mais ineficiência ou mesmo mais resistência.

Quadro 83: Narrativa (E01N10)

(E01N10)	Narrador: Letícia	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações do controle – presencial punitivo</i>		
Texto: “Então, é engraçado. Eles têm controlado mais é a questão da presença efetiva. Porque a gente tem que, a gente tem um programa que reserva a mesa, né? Porque as mesas são livres, então você pode reservar qualquer mesa. Então, só que quando a gente inicialmente instaurou um dia na semana, ninguém estava indo. Aí eles botaram 2. E aí é obrigatório e aí eles começaram a meio que controlar se as pessoas efetivamente estavam indo ou não. E isso é que é a questão dos meus resultados, por exemplo, para mim, que sou gerente, eu tenho as minhas metas e são metas mais objetivas. E que, por exemplo, no ano anterior (2022 – majoritariamente remoto) eu bati, eu bati muito mais acima. Esse ano (2023 – híbrido obrigatório 2x3) eu bati ali assim [bem na média] (fazendo um movimento de queda com a mão). Eu fiz 140% ano passado (2022) e agora (2023) fiz 100% e olha lá! Eles têm um priorizado um pouco realmente, exatamente por a gente ter sentido essa diferença técnica da equipe nova que entrou na pandemia. Eles têm que eles têm priorizado a gente voltar. Não, não "voltar", mas ter um maior acompanhamento técnico presencial do que efetivamente resultar.”		
• Observações: Tom reflexivo e crítico. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Contraste entre a produtividade do presencial e do <i>home-</i>		

<i>office</i>, apontando que teve melhor rendimento no remoto. Não obstante, observa o interesse do retorno presencial. ◦ Essa história conversa com a narrativa de Manuela no segmento “Home, sweet office” (E10N03.2) • Tensionamento: disputa pela permanência da modalidade e dos aspectos positivos que possibilitou <i>versus</i> exigência presencial arbitrária
Palavras-chave: retorno presencial; ampliação do controle; confiança no trabalho;
Histórias Similares: (E02N08); (E02N12); (E02N13); (E02N17); (E03N11); (E03N14); (E04N16.1); (E10N24); (E11N15)

A história de Letícia aponta que não há necessariamente causalidade entre os formatos de trabalho e a produtividade. Na verdade, sob um olhar superficial, poder-se-ia até atribuir ao formato majoritariamente remoto um maior desempenho, devido ao trabalho em casa possuir (em seu caso), menos distrações. Contudo, um dos aspectos que Letícia também apontou diversas vezes é um fator geracional, mas que também perpassa uma deficiência técnica de equipes de novos trabalhadores experienciaram devido à dificuldade de socialização e de aprendizagem do formato virtual ou híbrido (analisados no segmento anterior). Não obstante, a determinação de um “presencial punitivo” parece continuar ineficaz nesse propósito, por não atuar diretamente sobre a questão da aprendizagem, mas por aparentemente, visar mitigar os períodos de ociosidade da equipe. Em outras palavras, se um novo analista fica sem programação e ele tiver que cumprir seu expediente presencialmente, como isso influenciará seu aprendizado, caso todos os demais que estiverem programação estiverem em casa? Novamente, o uso da escala presencial, aqui, parece aplicado como uma forma de coibir o ócio do que garantir produtividade, pois, conforme nos relatou Sophia no segmento anterior (E12N09), é possível estar presencialmente no trabalho sem necessariamente estar trabalhando.

Quando discutiu-se esse aspecto contraditório entre essa exigência presencial e suas motivações arbitrárias, Camila faz uma reflexão:

Quadro 84: Narrativa (E02N22)

(E02N22)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações do controle – presencial punitivo – Desdobramentos</i>		

Texto: Camila: “Quando eles vêm que você não está produzindo, eles arrumam ferramentas pra você produzir. São efetivas à produção? Não necessariamente. Isso eles podem perceber com o tempo. Mas eu acredito que não. <u>O que eu acho que vai acontecer é uma evasão.</u> (E02N22) Pesquisador: Eu queria fazer essa pergunta: está dando certo? Camila: Ainda está muito recente, isso tem menos de 2 semanas. “Mas o que se fala é... porque a gente já não ganha muito. Começa aí, o salário não é um salário competitivo. E assim, a cobrança é a responsabilidade lá no teto, que já não é condizente com o salário que é pago. Aí você ainda vem com uma determinação dessa? Se uma pessoa já não está motivada, voltou 10 passos atrás. Uma forma de punição. Basicamente, é isso. E a obrigação de quem tem de vender [os serviços da empresa] é de gerente do diretor, não é dos analistas, então porque é que eles estão sendo punidos?”
• Observações: Tom reflexivo e crítico. • Personagens: Narradora. • Desfecho: Indignação com a postura da empresa e a previsão de uma evasão de profissionais decorrente da arbitrariedade do presencial punitivo. • Tensionamento: disputa pela permanência da modalidade e dos aspectos positivos que possibilitou <i>versus</i> exigência presencial arbitrária
Palavras-chave: retorno presencial; presencial punitivo; ampliação do controle; confiança no trabalho; evasão
Histórias Similares: (E02N48); (E11N18)

A previsão sombria de Camila é decorrente de uma percepção de desconfiança advinda dos níveis superiores da gestão. A intensificação da exigência pelo presencial e a gradual imposição de controles mais objetivos e diretos, pode ter contribuído para um desempenho menor, bem como para o quadro de desmotivação e desconfiança na equipe. Em contrapartida, a partir dos relatos, o formato híbrido, segundo os relatos, mostrou-se essencial para a manutenção de níveis altos de produtividade de profissionais seniores na empresa.

O que pode ser novamente observado é a consolidação de um deslocamento de uma lógica de controle que enfatizava anteriormente uma maior autonomia do trabalhador para uma estratégia de maior sujeição à controles objetivos (Bélanger & Thuderoz), frente a indeterminação produtiva experienciada em *home-office*. O grande impasse enfrentado pela Winston – e possivelmente por outras empresas –

é o balanceamento das contradições entre esses dois formatos, ou mesmo, da falta de compreensão das características de cada modelo, uma vez que se tenta reproduzir dinâmicas específicas de um (regime) no outro, gerando a sensação de o que restou foi “o pior dos dois mundos”. Como por exemplo, refletiu-se anteriormente no relato de Manuela (E10N03), analista II na SafeNet, em que no formato híbrido, de forma contraditória, é comandada a comparecer empresa para fazer reuniões por Zoom com pessoas que estão em *home-office*.

No caso dos trabalhadores da Winston, cuja diretoria parece buscar aumentar o comparecimento presencial à empresa, outros aspectos também positivos dessa modalidade não são resgatados ou são ignorados. Em outras palavras, práticas e que promoveriam condições de socialização e, possivelmente, condições de estímulo motivacional (festas, premiações e viagens) foram escamoteados, mantendo-se os aspectos mais negativos da vivência presencial como o deslocamento, custos diversos, etc. Camila, expõe essa contradição ao narrar a cena de uma confraternização virtual da Winston:

Quadro 85: Narrativa (E02N25)

(E02N25)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Transformações do controle – presencial punitivo – Desdobramentos</i>		
Texto: “Quer saber de fofoca? Vou lhe contar. Ano passado na reunião do Zoom, numa confraternização do fim de ano. Ai meu Deus, a empresa toda! Eu nem estava lá, porque eu estava de banco de horas. Foi uma baixaria! Tipo, a galera [os trabalhadores] pedindo: <u>‘a gente quer festa presencial’</u>. Ai a mulher [host da festa do Zoom] disse que <u>‘a festa era no coração’</u>. <u>Ai a galera caiu em cima</u> (risos). <u>Ai caiu em uma chacota. Ai quando tem tipo essa premiação dos ‘trabalhadores do ano’ ai o povo fala: ‘de que é que adianta esse reconhecimento se vocês não valorizam o salário da gente?’</u>. Virtual tem visto também tá baixaria rolando. Nossa, foi chato. Essa reunião que a gente teve de ‘trabalhadores do ano’ que são... a gente se reconhecendo, né? Ai o povo fala no chat de adianta esse reconhecimento, se vocês não revalorizam o salário da gente? <u>Ai a outra fala de ‘festa no coração’, ai o povo reclama mesmo!</u> Tipo, no chat, com nome mesmo. Ninguém está nem aí não. A galera bota com o nome, mesmo.		
• Observações: Tom bem humorado. • Personagens: Trabalhadores diversos e anfitriã da festa virtual. • Desfecho: Indignação com as contradições com a empresa. • Tensionamento: ampliação da percepção do conflito capital-trabalho com		

a recusa da festa presencial, cinismo e sarcasmo atravessando as críticas à empresa.
Palavras-chave: resistências; festa virtual; corte de custos; chacota
Histórias Similares: (E02N48); (E11N18)

Ao passo em que se exige uma maior presença no escritório, virtualizam-se as confraternizações e outros custos de socialização não relacionados à produção. Observou-se no relato que o próprio chat da festa da festa virtual empresa se tornou um campo de tensionamentos e confrontos, na medida em que as contradições da empresa sobressaíram.

Quadro 86: Narrativa (E04N11)

(E04N11)	Narrador: Luiz	Empresa: Winston
Tema: <i>O pior dos dois mundos</i>		
Texto: “<u>Acho que o que a gente perdeu muito assim no home-office foram coisas que realmente faziam a diferença e que eram marcantes, por exemplo, festas de final de ano de empresa.</u> A gente se reunia, estava todo mundo junto e ficavam várias histórias. A minha empresa, por exemplo, a gente tinha rituais, quando você, sei lá, mudava de nível, de categoria. Então você ia para um evento em algum lugar do Brasil e as pessoas de todo o Brasil se reuniam ali, então eram dias de treinamento, e aí você conhecia todo mundo e estava junto e isso te marcava, né? Então sei lá, na firma a gente tem um resort lá nos EUA e é um hotel 5 estrelas, pelo que eu vi. Enfim, a gente tinha essa viagem e todo ano alguém ia e então você ficava na expectativa e essas coisas passaram a ser online. Então tem a facilidade de você fazer as coisas virtualmente, mas você perde a experiência.”		
• Observações: Tom reflexivo e triste. • Personagens: Narrador. • Desfecho: Indignação com a virtualização de experiências presenciais que eram importantes. • Tensionamento: ampliação da percepção do conflito capital-trabalho com as contradições da empresa		
Palavras-chave: festa virtual; empobrecimento da experiência presencial; pior de dois mundos; corte de custos;		
Histórias Similares: (E05N05); (E10N22); (E02N39);		

Assim, viagens e festas que antes possibilitavam formas de socialização, visibilidade e gratificação, tornaram-se virtuais, as confraternizações passam a

habitar o coração dos trabalhadores, enquanto possibilitam uma economia maior para a organização. Simultaneamente, o *home-office*, que também desloca custos de operação para o trabalhador, vai se diluindo em um formato híbrido menos flexível, assolado ainda pela possibilidade de se tornar predominantemente presencial, assumindo uma forma punitiva. Enfatiza-se que a lógica inerente a essas ações é a da maximização do capital e da extração da mais valia, contudo, conforme observou Camila, a arbitrariedade da condução desse processo pode se tornar o elemento gerador de resistências ou mesmo, de uma evasão massificada da empresa e do aumento da rotatividade.

Não obstante, mesmo com a obrigatoriedade do comparecimento presencial em alguns dias da semana e ao abordar o tema do presencial punitivo, Camila abordou como driblava as exigências dos dias presenciais:

Quadro 87: Narrativa (E02N26)

(E02N26)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Presencial punitivo – Subvertendo contradições</i>		
Texto: Ai no home-office por exemplo. Eu estou fazendo inglês. Eu não sou fluente em inglês. A Winston me exige isso. Ela diz que eu só posso virar gerente se eu tiver tipo fluente em inglês. Ai eu, meu curso de inglês é presencial durante a semana à noite [do outro lado da cidade]. Ai, eu coloquei para coincidir com o meu dia de ir para o escritório, segunda e quarta. Simplesmente disse que não vou! (Risos) Eu não vou porque se a Winston me exige o inglês e eu não tenho que fazer o que empresa pede? (Risos). Ai depois no próximo período eu vou e boto terça e quinta. Questão de escolha. É porque também eu sou insubordinada, entendeu? <u>Eu também tenho uma veia sindicalista.</u>		
• Observações: Tom bem humorado e sarcástico; • Personagens: Narradora. • Desfecho: Apropriação do discurso da empresa para responder a contradição do presencial punitivo. • Tensionamento: ampliação da percepção do conflito capital-trabalho com as contradições da empresa – resistência ativa a partir da subversão das contradições		
Palavras-chave: resistências; contradições; subversão;		
Histórias Similares: (E02N14);(E02N16); (E02N25); (E02N26); (E03N12); (E02N29); (E02N34.1); (E02N42); (E02N47); (E11N14); (E11N17); (E11N19); (E12N014); (E12N018);(E13N15);		

Ao ouvir o desfecho da narrativa de Camila, imediatamente após esse comentário foi perguntado: “mas que história é essa?”

Quadro 88: Narrativa (E02N26)

(E02N26)	Narrador: Camila	Empresa: Winston
Tema: <i>Subjetividade, identidade e resistência</i>		
Texto: “Eu sou filha de uma pedagoga com um diretor sindical. Aí só o caos. Mas eu falo muito mal do sindicato! Meu pai fica com ódio. Mas assim, eu defendo horrores o direito do trabalhador! <u>E eu falo ‘ai, cara, se a Winston me exige [fluência em inglês] ela também tem que ceder. Não estou caindo de produção! Eu tenho que estar de 18:00 horas lá na [do outro lado da cidade] e eu digo: ‘Eu vou o quê? Voando na vassoura de vocês?’.</u> Ai, pronto. Eu sou meio afrontosa, mas eu não sou desrespeitosa. Mas também não fico calada. Deixando a modéstia de lado, eu sou muito sincera: eu não sou a mais inteligente, eu não sou a mais brilhante, eu não sou a mais ágil, mas eu sou uma das mais esforçadas. Então, assim eu me esforço muito em todo o trabalho que eu faço, então isso é de mim, isso não é deles, tipo, é uma coisa minha. Acaba que eles me respeitam muito, justamente por eu não ficar calada. Por eu ter justamente eu compensar a minha língua solta com a minha entrega. Então eu digo para os meninos [em referência aos analistas que coordena], não me leve como parâmetro, eu não sou parâmetro para nada na sua vida. Porque eles levam muitas coisas que eu falo a sério: ‘Olha, não estou nem aí, eu falo mesmo’. Mas eu não falo com desrespeito. E eu também sei o momento certo de falar. Eu não vou na frente de todo o mundo atacar e dizendo que é o salário da gente é baixo. Eu não sou doida. Mas uma vez eu cheguei para um diretor, eu disse a ele: ‘enquanto eu estiver reclamando, levanta as mãos para o céu e agradeça. Se preocupe no dia que eu parar de reclamar’. Porque eu gosto muito de reclamar e quando eu paro de reclamar é que para mim não tem mais jeito. Para mim já não vale mais a pena. Aí ele fica assim olhando para minha cara: Horrorizado. E eu vou lá, de quinze em quinze dias reclamar com ele. Mentira vou mais não. É que antigamente eu reclamava mais. Esses dias eu estou reclamando menos. Justamente porque tem coisas que eu vejo que não está muito certo.		
• Observações: Tom bem-humorado, mas reflexivo; • Personagens: Narradora e pais. • Desfecho: Desdobramentos das influências de mãe e pai na composição de uma consciência mais crítica. • Tensionamento: sua postura mais combativa evidencia e confronta a relação capital trabalho, atuando ativamente no combate das contradições da empresa.		
Palavras-chave: resistências; contradições; subversão;		
Histórias Similares: (E02N26); (E00N28)		

A fala de Camila é bastante emblemática do atual contexto neoliberal vivido e de um certo arrefecimento da figura do sindicato dentro do contexto desses conflitos e nas empresas. Contudo, ainda que desqualifique o papel do sindicato (e discuta com seu pai), Camila possui um entendimento bastante firme dos direitos trabalhistas e atua diretamente na contestação e confronto das contradições vividas na empresa, provavelmente efeito da influência paterna que ela diz questionar. Essa mesma contradição tem uma dimensão identitária (Alvesson & Willmott, 2002), que a faz criticar os sindicatos ainda que se enxergue como trabalhadora e defenda direitos da classe, realçando esses tensionamentos de forças que atuam na socialização do indivíduo em um contexto neoliberal (Dardot & Laval, 2016).

Outro ponto a ser destacado aqui é que, apesar dos riscos incorridos no processo e na assimetria hierárquica, Camila produz resistência, a seu modo, reivindicando espaços ou condições justas (e menos arbitrárias) de trabalho. Nesse caso, ela se apropria de uma contradição da empresa (a exigência de qualificação técnica) para realizar seus objetivos, não ir presencialmente na empresa, colocando os dias de seu curso nos dias presenciais estabelecidos pela empresa. Assim, Camila aplica um contrapeso, redirecionando os efeitos de um discurso para seu benefício.

Em seu relato, ela também menciona que utiliza os canais e mecanismos internos para conduzir suas críticas e expor contradições, muitas vezes de forma enfática e mais firme, porém não de forma desrespeitosa, o que seria um contraponto à forma de confronto de profissionais mais novos, ou o consentimento de profissionais mais antigos.

Aproveitando o ensejo dessa resposta, questionou-se a ela e a outros entrevistados sobre a atuação do sindicato em suas empresas. Contudo, os relatos narravam apenas o distanciamento dos sujeitos da atuação sindical ou mesmo apontavam para uma forma de apagamento da representatividade. Na Winston, algumas questões relacionadas a demanda de trabalhadores eram tratadas via canais específicos da própria empresa:

“Olha, tinham sindicatos que porque quando tinha aumento de salário tinha que passar pelos sindicatos, mas dentro assim da Winston não. Específico dos funcionários para essas

questões não. Tinha assim, Canal de ética, sabe? Mas nada muito específico, como se, como se fosse um sindicato, entendi pelo menos, porque eu me lembre, não.” **Sophia** (E12N019)

Ainda assim, a atuação do sindicato era bastante elusiva, atuando de forma pouco clara nas situações de representação e arbitragem.

Quadro 89: Narrativa (E14N18)

(E14N18)	Narrador: Vinícius	Empresa: Winston
Tema: <i>Resistências formais</i>		
Texto: Vinícius: “O sindicato a gente pagava todo ano, mas não conhecia. Uma vez o sindicato foi lá numa reunião. Eu não lembro o que era essa reunião. Mas era uma reunião que a tivemos na empresa e o sindicato pediu para ir e falar depois. Mas também parecia ser um sindicato bem sem vergonha, bem fraco. Nunca conseguiu nem até os acordos coletivos lá. A gente, nem tinha conhecimento. Só ia saber depois que a empresa divulgava o resultado dos acordos coletivos. E assim, as os reajustes salariais eram ridículos, eram sempre abaixo da inflação e tal. Então existia esse sindicato, mas era um sindicato bem sem vergonha. Pesquisador: Qual a categoria? Vinícius: Confesso que eu não sei se entra em consultoria ou se entra em prestador de serviço. Técnico, não lembro qual era o sindicato especificamente. Porque só os vi uma vez. Pesquisador: Então, assim, a princípio, você teria representação. Mas assim, e essas questões de direitos eram discutidas entre vocês? Vinícius: Existia algumas discussões, né? As discussões do café a gente comentava e tal, mas não tinha muito o que fazer. Comentava, reclamava e achava um absurdo e pronto. Era o que que tinha”		
• Observações: Tom descritivo; • Personagens: Narrador e o sindicato. • Desfecho: Atuação pontual e ineficaz do sindicato dessa categoria. • Tensionamento: dificuldade na formação de resistências coletivas dentro da empresa;		
Palavras-chave: resistências; sindicato; fragilidade;		
Histórias Similares: (E11N14); (E13N15)		

As formas de resistência observadas nesses relatos apontam para uma dimensão mais subjetiva e individualizada, podendo até parecer algo muito singelo. Contudo, reitera-se que a manifestação dessas ações de confronto, desobediência e de burlar aspectos do sistema, ocorrem em um contexto histórico do capitalismo neoliberal (Dardot & Laval, 2016), com representatividade sindical enfraquecida, em uma empresa com uma cultura corporativa de trabalho intensificado, em um mercado de trabalho recém saído de uma pandemia global. Apesar de toda a assimetria vivida no processo de trabalho, esses confrontos se manifestam no processo de trabalho. Essas narrativas diversas de conflitos, diretos e indiretos, posicionamentos cínicos ou esclarecidos, gestos egoístas ou altruístas evidenciam o conflito capital-trabalho.

Em outras palavras, considerando a assimetria das relações de força, o cenário desfavorável ao trabalhador, os dispositivos disciplinares, racionalidade neoliberal (Laval & Dardot, 2016) ou mesmo as transformações de um espírito do capitalismo (Boltanski & Chiapello, 2009) como bases do contexto contemporâneo do trabalho, poder-se-ia concluir, superficialmente, que o ambiente organizacional estaria livre de conflitos justamente pela assimetria de forças existente, reduzindo qualquer ação ao consentimento à uma hegemonia dominante ou mesmo, de sujeitos ideais à reprodução da lógica do capital. Contudo, observando as particularidades das vivências e dos sujeitos, é possível enxergar gradações da formação de uma consciência mais crítica, de trabalhadores submetidos ao peso da reprodução da existência material e social e à venda da força de trabalho.

As resistências, então, assumiriam as características do tempo histórico, formas *possíveis* dentro desse contexto de assimetrias. Atualmente, com o adensamento da lógica neoliberal, as resistências possíveis seriam manifestas mais pela subversão de elementos do sistema e da apropriação de aspectos contraditórios que podem ser revertidos em pontos de pressão e balanceamento das assimetrias entre capital e trabalho. Para todos os efeitos, a coletividade e a construção de uma consciência de classe trabalhadora seriam fatores importantes nesse caminho, contudo são se encontram enfraquecidas pelo contexto neoliberal. Não obstante, as

coletividades não são impossíveis ou inexistentes, talvez estejam em processo de transformação ou manifestas em formas virtuais, em canais informais, ou mesmo em novas representações do sentido do trabalho produzidas por novas gerações.

Assim, com base nesses tópicos narrativos, observou-se as transformações do *home-office* ao longo dos últimos anos, partindo de uma modalidade de adesão tímida antes da pandemia; para sua aplicação massificada integralmente remota e; agora, sua versão (híbrida) diluída entre períodos presenciais flexíveis ou não. Considerando apenas o potencial de extração de mais-valia e atomização do trabalhador e de arrefecimento de resistências, um olhar distante poderia simplesmente concluir que seria o modelo preferencial de organização do trabalho qualificado, contudo isso não se concretizou, ou pelo menos representa um projeto inacabado. As alegorias do panóptico, do exílio e do regime semiaberto, ainda que utilizem como metáfora regimes penais, não estão necessariamente livres de contestação ou das “fugas” de uma força de trabalho que buscam conter.

O controle, frequentemente abordado em termos objetivos e categóricos, foi também apontado aqui a partir de sua dimensão subjetiva, ou seja, fruto também da percepção ou mesmo impulsividade de gestores, mas que não necessariamente vão alcançar os efeitos que foram concebidos para produzir. O mesmo pode ser dito das resistências individuais, que não ocorrem a partir de formas (totalmente) conscientes, nem mesmo por motivos altruístas, ou visando o benefício de uma coletividade, mas que podem contribuir para o tensionamento do conflito capital-trabalho e para a reivindicação de condições mais justas de trabalho.

Ainda no tópico das resistências, elas também não são retratadas nas formas tradicionais ou formais. Ao longo das narrativas, observou-se uma sutileza e individualidade nas formas de resistir no atual contexto do sistema capitalista. Sem necessariamente romper ou transcender sua estrutura, as resistências parecem se manifestar na subversão de vários de seus mecanismos, redirecionando parte da dinâmica da lógica do capital em benefício do trabalhador, sabotando-a sutilmente e reivindicando seus espaços ocupados para potencializar a qualidade de vida dos trabalhadores. Assim, não foi objetivo mensurar ou mesmo comparar a efetividade da resistência dos entrevistados, mas apontar que, dentro desse contexto onde ocorre o processo de trabalho e apesar de todo o peso de assimetrias dentro das

organizações, os trabalhadores vão produzindo tensionamentos diversos, que tentam redirecionar os efeitos das contradições em seu benefício.

Finalmente, postulou-se que as modalidades remota ou híbrida provocaram vários desdobramentos nas formas como as estratégias de controle são exercidas sobre a força de trabalho e no modo como essa passa a manifestar sua oposição nesse contexto atomizado e virtual de trabalho. A modalidade híbrida, como se buscou argumentar a partir das narrativas, é um campo em disputa e segue sendo transformado, na medida em que a dinâmica de controle-resistência vai tensionando a forma como a modalidade vem sendo empregada pelas organizações.

Ainda que seja manifesto o interesse da gestão em um retorno presencial, os trabalhadores veem contestando esse posicionamento e reivindicando os ganhos obtidos com o exercício do *home-office*. Nos relatos desse processo de transformações, foram observadas vários elementos narrativos e outras histórias que compuseram esse tensionamento e, por conseguinte, atuam para (re)produzir mudanças no processo de trabalho e suas potencialidades ainda não realizadas em benefício dos trabalhadores.

5

Discussão dos resultados

Esta seção apresenta a articulação dos temas emergentes das narrativas à luz do arcabouço conceitual utilizado nesta tese. De forma sintética, esta seção aborda três eixos de debates centrais oriundos das narrativas: (i) “Revisitando o núcleo teórico da LPT a partir das narrativas”; (ii) “Crise de (regulação de) identidade?” e; (iii) “*home-office*: terreno contestado”.

O primeiro eixo discute as transformações do processo de trabalho verificadas no regime híbrido, a partir núcleo teórico da LPT, endereçando o debate da recursividade do tensionamento controle-resistência nessas transformações. O segundo eixo, discute o tema da “subjetividade perdida” no debate da LPT e de sua vertente pós-estruturalista, articulando as narrativas como um ponto de encontro para o debate. O terceiro, reflete o tensionamento que se manifesta na configuração do formato de trabalho híbrido e implicações desse regime de trabalho nas condições de sujeição e (micro)emancipação dos trabalhadores.

5.1.

Revisitando o núcleo teórico a partir das narrativas

Em um primeiro esforço analítico, tomando como referência o enquadramento dos quatro princípios centrais do núcleo teórico proposto por Thompson (1990) e Littler (1990), observou-se a partir das histórias do processo de trabalho em *home-office* – ponto privilegiado da análise da LPT – as transformações desse regime de trabalho e o posterior surgimento de variações híbridas como desdobramentos tangíveis das transformações do capitalismo. Em outras palavras, o *home-office*, em sua modalidade integral, serviu à continuidade do funcionamento das organizações durante o período pandêmico e, posteriormente, reconfigurado-se em uma variação híbrida, representando uma faceta do ajustamento complexo,

ainda em curso, das organizações aos desdobramentos pandêmicos, às inovações tecnológicas e à manutenção da lógica de acúmulo capitalista (Thompson, 1990).

A experiência de *home-office* foi reconstituída nas narrativas como um espaço disputado, formado a partir de múltiplas contradições e sobreposições entre dimensões conflitantes: capital-trabalho, controle-resistência, vida pessoal e profissional. A configuração desse espaço e suas características específicas parecem potencializar a indeterminação do potencial produtivo da força de trabalho, estimulando reconfigurações de formas conhecidas de controle e criação de novas estratégias de monitoramento da força de trabalho, tendo em vista a tentativa de diminuição dessa incógnita produtiva. Nesse mesmo contexto de trabalho movimentos de oposição e conflito possíveis dentro do contexto laboral, histórico e social emergem produzindo o tensionamento produtor do devir organizacional, constituindo o antagonismo capital-trabalho (Thompson, 1990),).

Além dessas modificações do regime de trabalho, observou-se, nas narrativas, o alargamento do campo de trabalho e da multiregionalidade das equipes, um aspecto que encontra ressonância na literatura da LPT (Abulibdeh, 2020). No âmbito dessa literatura, essa ampliação está inserida em um movimento mais amplo de fragmentação do processo produtivo nas cadeias globais, o que permite ampliar a exploração do trabalho a partir das configurações legais e laborais de contextos institucionais, regionais e culturais distintos (Mcgrath-Champ *et al.*). Outro fator marcante desse processo foi a divergência de experiências relacionadas à disponibilidade de recursos e meios de trabalho fornecidos pelas organizações, o que era discutido anteriormente à pandemia (Sakuda & Vasconcelos, 2005), contudo, não na escala pandêmica. Nesse sentido, uma parte da literatura considera o *home-office* como uma experiência positiva assumindo a existência de tecnologias como equivalente do acesso amplo à elas, desconsiderando o papel das organizações no subsídio dos meios de trabalho e na viabilização do acesso do trabalhador às tecnologias.

Considerando as transformações no processo de trabalho a partir da referência do modelo analítico de Bélanger e Thuderoz (2010) foi possível observar o deslocamento ou transformação de uma lógica de controle baseada em responsabilidade e autonomia para uma mais coercitiva, bem como o deslocamento do comportamento do trabalhador de um posicionamento mais cooperativo, para

um mais cínico e opositor. O dinamismo dessas transformações pôde ser acessado por meio das narrativas, que reconstituíram essas transformações ao longo do tempo e por meio do tensionamento dessas categorias.

Reconstituindo uma possível macro-narrativa, a partir das narrativas individuais dos trabalhadores, o que observamos é que, de forma relativamente generalizada, as organizações (no período antepandêmico) funcionavam em regime presencial integral, concedendo dias de *home-office* como uma forma de benefício ou liberalidade, para mitigar problemas com o deslocamento ou mesmo possibilitar que o profissional trabalhasse de casa em períodos de adoecimento. Ou seja, uma prática utilizada contingencialmente.

Com a pandemia, o *home-office* se tornou integral e, ainda que houvesse alguma relutância, as organizações o implementaram de forma abrangente, sobretudo como resposta aos decretos de *lockdown*. Entretanto, com a expansão desse modelo, formas de controle eletrônico nos equipamentos de trabalhos foram implementados para mitigar a indeterminação produtiva do trabalho realizado à distância. No entanto, observou-se que a produtividade foi mantida em níveis superiores ao período antepandêmico devido, principalmente, ao confinamento em casa.

Com o arrefecimento da pandemia, houve a instituição do modelo híbrido, porém, facultativo. Assim os trabalhadores puderam modular a adesão ao formato remoto, indo à empresa quando sentissem necessidade. Esse cenário foi gradativamente alterado, sendo os dias presenciais encorajados e, aos poucos, parte da semana ou do mês passaram a ser obrigatoriamente presenciais. Nesse contexto, o imaginário organizacional passou a ser povoado por histórias diversas sobre pequenas insurgências e pelo aumento da desconfiança da direção.

No caso específico da Winston, as supostas histórias de violação do sistema de monitoramento levaram a formulação, pela direção, de novas estratégias de controle. Como medida coercitiva, a empresa passou a exigir o cumprimento presencial nos dias em que o trabalhador não tivesse programação, mesmo sob o regime de contratação híbrida. Esse movimento vem sendo questionado pelos funcionários, sendo alvo de boicotes e outras formas de driblar sua realização.

O imperativo de controle, nesse contexto, foi observado em sucessivas tentativas das organizações de minimizarem os efeitos desse espaço indeterminado

e pouco afeito ao controle o que seria a residência do trabalhador, convertida em escritório. Em linha com achados da literatura, essa indeterminação provocou a intensificação de controles eletrônicos, burocráticos, técnicos, além da intensificação do trabalho (Fana *et al.*, 2022). Contudo, ainda que seja possível observar a articulação de tipos e categorias específicas de controle, observou-se que a aplicação desses mecanismos, em alguns casos, teve resultados imprevistos ou ambíguos.

Ao analisar as diferentes narrativas desse contexto, notou-se uma incoerência entre o imperativo de controle e produtividade, pois, na fala dos trabalhadores, eram questões que se contrapunham. Em outras palavras, na tentativa de garantir a lógica de acumulação do capital por meio da ampliação de formas de controle, algumas empresas acabaram prejudicando seus resultados. Postula-se que o movimento do retorno presencial é orientado não apenas por um ajuste operacional com vistas a ampliar a produtividade, mas também é movido pela percepção subjetiva de que o controle sobre o trabalho em *home office* é falho. Essa percepção alimenta uma fantasia ou obsessão pelo controle - saudosista do controle presencial - que pode se contrapor, ainda que involuntariamente, a lógica de acúmulo do capital, na medida em que, ao mirar no acirramento do controle, prejudica a produtividade.

Essa análise também se contrapõe ao posicionamento de parte da literatura da LPT que passa a atribuir forma, intencionalidade e êxito aos tipos de controle, bem como ao postulado de que a organização, na figura de seus gestores, sempre maximizaria a acumulação por meio do uso racional ou sensato de seus mecanismos de controle. Ademais, o tensionamento dessas relações também seria produzido pela subjetividade dos gestores e imperfeição das estratégias de controle. Assim, não seria possível atribuir o insucesso de um movimento de controle somente a um movimento contrário de resistência, mas também por problemas relativos à sua concepção e implementação.

A título exemplificativo, da história de Júlia (E00N01), os efeitos do *software* de monitoramento se deram mais pelas narrativas de seu alcance do que efetivamente pelos dados produzidos. Em outras palavras, somente pelos dados que o programa gerava não seria possível identificar (com clareza) o ócio dos trabalhadores ou maximizar sua produção, contudo, a incógnita sobre o que o

programa seria capaz influenciou a criação de histórias sobre seu alcance. Esse desdobramento não era, necessariamente, uma intenção da direção da empresa, contudo, o uso de histórias para transmitir os (possíveis) efeitos do controle ou mesmo estabelecer relações de causalidade entre ações individuais e respostas da organização podem ser consideradas (na perspectiva narrativa) formas de persuadir e, também, de ludibriar a audiência (Riessman 2008).

Assim, no que se refere ao tensionamento controle-resistência (Belanger & Thuderoz, 2010), é possível notar uma configuração menos segmentada dessas categorias. Belanger e Thuderoz (2010) ressaltaram uma tendência de a literatura tratar essas relações de forma binária e dicotômica, deixando de considerar os aspectos mutuamente constitutivos ou recursivos dessa dinâmica. Esta percepção é compartilhada por McCabe *et al.* (2022), ao considerarem que o controle é, na verdade, um processo inacabado e indeterminado, podendo ser inclusive, revertido, sugerindo que um olhar mais próximo poderia “desvendar os detalhes, processos, relações, subjetividades, ações e consequências não intencionais que surgem” (McCabe *et al.* 2022, p. 517). Assumindo essa perspectiva, ao utilizar a abordagem de ANT, foi possível observar como as narrativas – enquanto fenômenos intersubjetivos que (re)produzem a vivência dos trabalhadores – compõem a articulação do tensionamento controle-resistência.

Retomando a perspectiva no realismo crítico, reitera-se que as histórias narradas nesse contexto não são independentes de estruturas pré-existentes. Ao contrário, as narrativas são construções mediadas e viabilizadas pelo desdobramento de diversas estruturas. Por exemplo, boa parte dos entrevistados entende o trabalho realizado em casa como mais produtivo por criar um espaço para estabelecer o foco no trabalho. Contudo, essas experiências são mediadas por atravessamentos de classe, que viabilizam estruturas e condições de trabalho mais adequadas; que incluem, na presença de filhos, a disponibilidade de uma rede de cuidados para ampará-los.

O próprio regime de *home-office* não é simplesmente um consenso produzido livremente entre as empresas e seus funcionários, mas está situado em um aparato legal, cuja experiência derivou de um longo período de confinamento pandêmico, cuja adaptabilidade foi possibilitada pelas tecnologias da informação e de comunicação específicas deste momento histórico. Em outras palavras, essas

vivências só foram possíveis mediante uma complexidade de estruturas que viabilizaram esse processo de trabalho na forma como vem ocorrendo. Dessa forma, as narrativas uniram-se a um complexo quadro de transformações, na tentativa de produzir um entendimento e reflexão do que foi vivenciado.

Considerando o formato narrativo, a história comporta, de forma mais dinâmica, a articulação subjetiva do trabalhador aos movimentos conflituosos do processo de trabalho. Analisando, por exemplo, a história de Júlia sobre a implementação do *software* de monitoramento de telas, planilhas e movimentos de *mouse* (E00N01 e E00N01.2), suas narrativas poderiam ser enquadradas como uma descrição do exercício de “controles eletrônicos” (Bain & Taylor, 2000) por parte da empresa. Contudo, enquanto *narrativa*, seu relato vai além. Júlia narrou o conflito e a indignação gerada pela arbitrariedade da gestão frente ao momento pandêmico, avaliando criticamente a insensibilidade e a efetividade desses instrumentos, recusando-se inclusive a repassar esses “*feedbacks*” de produtividade para sua equipe. Esse relato permitiu um olhar mais complexo que põe em xeque a ideia da aplicação unilateral de um mecanismo de controle e seu efeito sobre a produtividade, relevando um tensionamento e uma disputa de forças, observadas a partir de um processo subjetivo de avaliação crítica e oposição a esse movimento.

Assim, seguindo as considerações de Belanger e Thuderoz (2010), em vez de conduzir esforços analíticos na distinção ou classificação do que podemos ou não considerar como formas de resistência, pode-se direcionar a atenção às racionalidades e aos padrões inerentes a esses movimentos. A partir desse posicionamento, observou-se que as narrativas são manifestações desses padrões, reconstituindo os comportamentos e ações de sujeitos, atribuindo um sequenciamento aos elementos narrados, seu sentido geral e seu desfecho.

Um olhar mais superficial a tais narrativas poderia simplesmente desqualificá-las, reforçando o debate da morte das resistências (Ackroyd & Thompson, 2003). Contudo, observaram-se nas narrativas posturas críticas em relação às contradições das posturas das organizações. Os posicionamentos narrados – de matizes diversas que retratam iniciativas individualistas, anônimas, explícitas, explosivas, comedidas, refletidas ou não – são reconstituições de um conflito que produz o devir organizacional, apontando para um cenário não só de assimetrias, mas de transformações possíveis.

Como exemplos podem ser citadas as histórias de Camila (E02N26), que provoca, deliberadamente, um conflito de agenda, ancorado em uma exigência da empresa, para não ir nos dias presenciais; de Nicole (E03N12), que comenta que outras pessoas criam reuniões consigo mesmas para aparentarem estar ocupadas; ou quando revela que analistas participam de grupos informais para expor e denunciar ações questionáveis de gerentes; ou mesmo quando questionam abertamente a disparidade salarial entre regiões durante uma reunião nacional. Entende-se que se tratam, todas, de manifestações do antagonismo capital-trabalho vivenciadas de forma intersubjetiva pelos trabalhadores, circunscritas nesse contexto de *home-office* híbrido, no momento histórico do capitalismo pós-pandêmico. Conforme observado por Riessman (2008, p. 20) “narrativas pessoais também podem encorajar os outros a agir; falar convida à mobilização política e à mudança”. Dessa forma, nas histórias contadas e em seu processo de construção, encontram-se elementos para a consolidação de um posicionamento mais crítico das contradições organizacionais.

Assim, ao invés de classificarmos esses movimentos enquanto “desobediência”, “cinismo”, “canais informais de comunicação” ou mesmo avaliar sua posição em uma escala de oposições, poderíamos deslocar o olhar para aspectos como os elementos geracionais de socialização que estão presentes na orientação da forma como esse antagonismo é realizado ou os fatores estruturais que constroem, mas que também possibilitam essa oposição. O fato dessas histórias ocorrerem neste mesmo momento histórico do capitalismo em que as resistências parecem inexistentes, também são um indicativo do tensionamento de forças que compõem essa dinâmica, possibilitando uma leitura menos inexorável ou determinista das estruturas onde essas histórias se desenvolveram.

Ainda no exemplo em questão, parte das histórias de resistência são representadas como um estranhamento em face a certas contradições (ex.: estar em casa, mas ter que se comportar como no escritório; não poder trabalhar em outro lugar) ou pela manifestação de comportamentos taxados como inadequados (uso do equipamento de trabalho para assistir *Netflix* em momentos de baixa atividade). Um dos elementos que compõe a complexa rede de fatores que atravessa essas histórias pode ser a socialização fragmentada ao *ethos* corporativo e empresarial que o trabalho executado longe do ambiente organizacional parece produzir. Dessa forma,

alguns fatores que podem compor a “racionalidade” (Belanger & Thuderoz, 2010) desses movimentos de resistência são o individualismo e a atomização característicos do contexto de *home-office* (Dardot & Laval, 2016), que também produz uma socialização menor aos valores empresariais e à cultura organizacional. Além disso, essas ações de oposição podem estar instruídas pela consciência desse espaço de sobreposições. O trabalho, ao ser atravessado pela vida cotidiana, pelo contato direto com a família e pela proximidade do espaço doméstico, pode contrastar essas vivências à socialização instrumentalizada e ao ritmo da experiência corporativa.

Assim, um cenário complexo se forma: estratégias de controle são empregadas de forma reativa às narrativas de discordância ou descompromisso com o processo de trabalho. Controles eletrônicos ambíguos são instituídos para remediar supostos comportamentos indesejados nos trabalhadores que seguem trabalhando relativamente mais motivados por estarem em casa. Casos pontuais de funcionários que somem durante o expediente ou permanecem ociosos reforçam as iniciativas de controle, cuja aplicação punitiva generalizada amplia a percepção das contradições da organização e do distanciamento do indivíduo a cultura por ela praticada. Assim, esse movimento de controle não, necessariamente, resultará na sujeição da força de trabalho, podendo abrir mais contradições que podem ser exploradas e subvertidas pelos trabalhadores (Taylor & Bain, 2003; McCabe, 2022).

Por exemplo, esse movimento produziu efeitos contrários, como narrou Camila (E02N26), ao se apropriar de uma contradição da empresa para burlar os dias presenciais. Parte da atitude da direção, contudo, é vista nas narrativas como contraditória e desproporcional e, como resposta, um clima de desconfiança foi relatado por Nicole (E03N10). As estratégias de ampliar os controles, ainda que objetivem enfrentar determinados problemas, também são motivadas por fatores subjetivos como a percepção dos gestores, na medida em que os relatos apontam que as histórias dos “funcionários fantasmas”, não são recorrentes e, ainda, a produtividade não apresentou queda. Contudo, o que pode ter contribuído para uma possível oscilação na produtividade é possivelmente a exigência do formato presencial que, na narrativa dos trabalhadores, passa a funcionar como um momento de socialização intensa que ofusca o trabalho que se acumula para ser realizado em casa.

Outra observação possibilitada pelo método narrativo foi acerca de como algumas histórias operaram para a manutenção desses conflitos e mudanças. As “lendas urbanas do panóptico” e do “funcionário fantasma”, por exemplo, ainda que não totalmente infundadas, atribuíam outra dimensão e gravidade às práticas de vigilância (ineficiente) e ociosidade (minoritária). Com isso, foi possível observar não apenas uma “fotografia” de uma configuração do tensionamento controle-resistência, mas uma reconstituição das forças que o atravessaram. Os efeitos do controle, contudo, também são produzidos narrativamente, ao construírem uma relação de causalidade a personagens, ações e desfechos não necessariamente relacionados.

Observou-se, nas histórias levantadas, o tom de um “conto de precaução” (*cautionary tale*) que visa transmitir um conjunto de valores a partir de seus desfechos. Como por exemplo, as histórias do “panóptico”, dos “funcionários fantasmas” são frequentemente articuladas e veiculadas para transmitir os resultados desses comportamentos e reforçar uma impressão de controle da empresa, ao passo em que as histórias das “escapadas do expediente” e das estratégias que subvertem mecanismos de controle (Taylor & Bain, 2003; McCabe, 2022), podem transmitir uma ideia das contradições da empresa e evidenciar o conflito capital-trabalho.

O que foi observado nas narrativas foi a produção de tensionamentos, simultaneamente transmitindo os possíveis efeitos do controle, bem como os meios de subvertê-lo (Taylor & Bain, 2003; McCabe, 2022). Marcas desse processo também estão no uso do humor como forma de desqualificar e desvelar as contradições da empresa. Diversas narrativas são atravessadas por descrições cômicas e bem-humoradas das contradições, bem como das formas de subvertê-las (Taylor & Bain, 2003). Indignação, cinismo e dissonância cognitiva são aspectos comuns das narrativas que, no contexto do *home-office*, atuam para produzir discordância das demandas ou desqualificação das figuras hierárquicas (Bathini *et al.*, 2020). Essa dimensão do *humor* (sentido amplo), observado na inflexão das narrativas do processo de trabalho, também oferece uma ideia da subjetividade do trabalhador na reconstituição de sua experiência, apontando muitas vezes para uma leitura crítica dessa vivência.

Os controles implementados na Winston, especialmente aqueles expostos nas narrativas das gerentes Júlia e Letícia, mostraram-se exagerados e ineficientes no que se refere aos dados produzidos em sua aplicação. Contudo, a incerteza da extensão do que esses aparatos poderiam enxergar na dinâmica de trabalho pareceu constituir um campo fértil para a produção de especulações sobre sua potencial eficácia. Da mesma forma, o mal comportamento de um funcionário foi o suficiente para que a Direção produzisse generalizações quanto a ociosidade da equipe em *home-office*, mesmo que em contraponto às evidências de produtividade. Por meio das narrativas, reconstituiu-se os aspectos intersubjetivos que contribuem para produzir os efeitos do controle e sua intencionalidade, bem como para enaltecer a subversão a seus excessos como uma maneira de evidenciar e contrapor as contradições vivenciadas.

Partindo dessa discussão dos aspectos intersubjetivos que compõem tanto a narrativa quanto o processo de trabalho, o segmento seguinte aborda o tema da subjetividade, articulando as leituras LPT e a ANT.

5.2.

Crise de (regulação de) identidade?

Abordando o debate da “subjetividade perdida” (Knights, 1990; O’Doherty & Willmott, 2001), esta seção foi intitulada “*Crise de (regulação de) identidades?*” buscando um diálogo sobre a subjetividade na LPT, que discute como a subjetividade influencia e é influenciada pelo processo de trabalho. Articulou-se as discussões da modulação de identidades (Alvesson & Willmott, 2002) e das categorias de controle normativo (Kunda, 1995) e neo-normativo (Jenkins & Delbridge, 2017). Discutiu-se, também, as implicações dos aspectos geracionais, enquanto processos de socialização. Além disso, abordou-se as potencialidades do método narrativo (Riessman, 2008) como forma de abordar os aspectos subjetivos que compõem o processo de trabalho. A “crise” de regulação de identidade discutida aqui, seria referente à uma possível dificuldade das organizações, no contexto do *home-office*, em modular identidades e comportamentos adequados do trabalhador, ou mesmo utilizá-los instrumentalmente na ampliação da mais-valia.

Como foi discutido no referencial teórico, um grande debate foi tecido ao redor do tema da subjetividade na LPT, o que resultou em leituras distintas de como ela poderia ser abordada. Em suma, um posicionamento orientado ao pós-estruturalismo enfatiza as dimensões de discurso e a identidade como pontos centrais na análise da dinâmica organizacional e seus conflitos constituintes (Marks & Thompson, 2010). Contribuições importantes do debate pós-estruturalista problematizaram a formação da identidade e como os regimes de trabalho a constituem (Jaros, 2010; Marks & Thompson, 2010). Em seu artigo “*Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual*” – nome que inspirou este segmento – Alvesson e Willmott (2002) exploram as relações entre os controles gerenciais e a produção de identidades adequadas ao capitalismo. Ao desenvolverem sua análise, os autores apontam a identidade como ponto central dos tensionamentos das relações de poder e de sua manutenção (Alvesson & Willmott, 2002).

A metáfora do panóptico desenvolvida por Foucault (1955-2014) e seus comentadores (Alvesson & Willmott, 2002) é bastante poderosa ao descrever os efeitos do poder disciplinar sobre o sujeito, que introjetaria o olhar vigilante do controle e reproduziria sua lógica, o que pode ser observado em algumas das narrativas. Nicole (E03N13), por exemplo, narra sua angústia e uma pressão por produtividade que teria origem em si mesma, expressando um pouco a introjeção desses controles e condutas. Contudo, como apontaram Marks e Thompson (2010) essa leitura sobre o efeito disciplinar poderia desconsiderar a agência do sujeito, argumentando que ao estabelecer uma ligação direta entre processos, estratégias de controle e modulação identitária, a análise resultaria em uma identidade colonizada adequada à reprodução da lógica do capital, inviabilizando ou deslegitimando movimentos de resistência frente ao contexto mais amplo do capitalismo (Marks & Thompson, 2010)

Assim, uma leitura inexorável desse processo, conforme apontam Ackroyd e Thompson (2003), seria problemática pois as resistências, ainda que constrangidas nessas estruturas e dispositivos disciplinares, estariam negligenciadas na medida em que essa representação do poder disciplinar ofusque sua oposição, ainda que assimétrica. McCabe (2011) também enfatizou que a centralização da identidade na análise poderia isolá-la, desconsiderando elementos

contextuais do processo de trabalho que influenciariam sua formação. Em outras palavras, o debate acerca da identidade na LPT decorre do deslocamento do foco do processo de trabalho para essa dimensão subjetiva, ao passo em que elementos contextuais mais específicos de ordem social, econômica e cultural estariam negligenciados da análise.

A presente tese recorre às potencialidades dessas duas leituras, insistindo em seu principal ponto de convergência: o debate das forças e mecanismos que viabilizam a exploração da força de trabalho ao moldarem-na para legitimar e reproduzir sua exploração (Jaros, 2010). Essa leitura integrada visa evitar duas críticas centrais aos seus desdobramentos: a inexorabilidade dos efeitos disciplinares na produção de subjetividades à reprodução do capital na leitura pós-estruturalista e; a leitura modular, dicotômica e de inspiração funcionalista que assumem as relações de controle e resistência na abordagem mais comum da LPT (Jaros, 2010).

Por exemplo, seria possível discutir o caso de Camila (E02N26) a partir dessa abordagem, analisando exclusivamente sua identidade e como suas influências familiares (pai sindicalista e mãe pedagoga) foram preponderantes em sua consciência crítica e que essas influências seriam a razão de sua resistência. Contudo, buscou-se articular os fatores contextuais como o trabalho em *home-office*; seu isolamento na empresa nos anos pandêmicos; sua interação com equipes e trabalhadores de outras gerações; o mercado de trabalho pós-pandêmico – experiências obtidas narrativamente – como fatores igualmente preponderantes para entender seu comportamento e posicionamento crítico bem como seu consentimento ao processo de trabalho.

O enfoque em *como a identidade é modulada* e sistematicamente confrontada pelos diversos mecanismos de controle que a sujeitam poderia ocultar ou negligenciar a agência da entrevistada em suas formas de resistir e se opor a esses movimentos ou mesmo como o contexto laboral vai influenciar nesse tensionamento (McCabe, 2011). Assim, não se pretendeu confrontar ou desqualificar a categoria “identidade”, mas considerá-la componente da discussão da subjetividade (visões de mundo, comportamentos, emoções) articulada aos fatores contextuais que vão contribuir para o tensionamento de controle-resistência nas organizações. As histórias de Camila (E02N26), bem como de todos os

narradores, são um produto da sua identidade/subjetividade conjugada aos contextos laborais vividos que dão vida aos tensionamentos e ao conflito capital-trabalho.

Em paralelo, outra leitura dos controles e sua relação com a subjetividade tem a ver com como esta é “utilizada” no processo produtivo. Um fenômeno relatado nas narrativas poderia ser descrito como uma dificuldade da articulação de chamados “controles normativos” (Kunda, 1995) nos trabalhadores, justamente pelo seu “isolamento” ou pelo menos do distanciamento do convívio na empresa. Em outras palavras, a dinâmica social e a vivência na empresa – elementos centrais para o funcionamento desses mecanismos de controle – são enfraquecidas, comprometendo parcialmente a normatização de comportamentos e posturas baseados no convívio e espelhamento. Ainda que o esforço de padronização comportamental seja realizado à distância, por meio de reuniões institucionais e palestras motivacionais, os trabalhadores não precisam ostentar engajamento ou aparentar (fisicamente) concordância a nenhum desses esforços. Possivelmente por esse motivo as pautas da integração dos trabalhadores; promoção de senso de pertencimento e melhoria da socialização têm figurado como argumentos em defesa à ampliação ou retorno integral ao formato presencial.

Por outro lado, formas de “controle neo-normativos” (Jenkins & Delbridge, 2017) são desdobramentos (e releituras) do formato normativo, em que dimensões subjetivas como características pessoais e aspectos identitários de trabalhadores seriam incorporadas e empregadas no processo produtivo, como componentes do processo de produção e exploração de mais-valia. Essa “forma” de controle se manifestaria quando a organização faz uso de aspectos como emoções (Hochschild, 1983; Vincent, 2011), características físicas (Siciliano, 2016), cognitivas e atitudinais dos trabalhadores (Jenkins & Delbridge, 2017) para potencializar o processo de valorização. Essa forma de controle também aponta para um deslocamento da lógica da modulação de um conjunto de comportamentos específicos, para a instrumentalização de comportamentos característicos ou “inatos” do trabalhador (Jenkins & Delbridge, 2017), encorajando-o a “ser ele mesmo” (Fleming & Sturdy, 2009).

Um fator curioso manifestado nas narrativas são os conflitos frequentes ocasionados pela falta de uma “etiqueta corporativa” apresentada por novos

trabalhadores. Um dos tensionamentos mais relatados nas narrativas tem a ver com um fator comportamental, atribuído à recortes geracionais, porém que também seria proveniente de um processo de socialização menos pautado no ambiente corporativo e seus valores. O aspecto da socialização e do isolamento foram temas recorrentes nas histórias, com desdobramentos diversos na dinâmica organizacional. Estes fatores implicavam, concomitantemente, a dificuldade de as organizações transmitirem seus valores e elementos culturais (controles normativos), inclusive a naturalização de aspectos contraditórios; bem como produziam um cenário em que esses novos profissionais não apresentavam, necessariamente, uma subjetividade adequada para enriquecer o processo de trabalho (neo-normativo).

Um possível desdobramento desse distanciamento é que, no *home-office*, fatores associados à subjetividade como: comportamento, estética (Siciliano, 2016), disposição (ânimo) e disponibilidade física na empresa são relativamente descontados da mais-valia produzida, isto é, os trabalhadores não teriam que apresentar/manifestar todas essas características ao realizar o trabalho. Ainda que aparente ser uma vantagem insuficiente frente, muitas vezes, a extensão do horário, não ter que exercer essas características em favor do trabalho pode ser um atenuante à intensificação do trabalho e sua duração prolongada.

Outra leitura possível desse cenário é que o processo de trabalho realizado em *home-office* só foi possível em decorrência da internalização de controles e da incorporação de determinados valores atrelados tanto a um “espírito do capitalismo” (Boltanski & Chiapello, 2009) ou mesmo a uma lógica neoliberal (Dardot & Laval, 2016). Assim, o funcionamento do *home-office* e sua produtividade poderia ser considerado como um indicativo da formação de uma subjetividade que incorporou uma lógica de produtividade e controle, ao passo em que os relatos da dificuldade de algumas organizações em integrar essa parcela de novos profissionais também poderia sinalizar uma fragilização parcial dessa modulação. Em outras palavras, a máxima do controle neo-normativo “seja você mesmo” (Fleming & Sturdy, 2009), deveria ser complementada com: *desde que adequado ao capital*.

Analisando a representação do fator geracional como produto de diferentes processos de socialização que atravessam e formam as subjetividades, observou-se

como recortes geracionais distintos operavam o tensionamento de controle-resistência. Algumas narrativas apontaram, sobretudo, o comportamento das gerações formadas nesse regime, como o principal foco de conflitos e divergências. Nesse contexto, o retorno presencial seria enfatizado com o objetivo corrigir essas lacunas geracionais de socialização, ainda que contrarie a produtividade alcançada remotamente. Contudo, reitera-se que o elemento geracional não, necessariamente, se apresenta como uma questão objetiva ou independente de elementos materiais, estruturais ou históricos, mas é articulado dentro das narrativas como um fator que influencia comportamentos e percepções acerca do trabalho.

No âmbito das narrativas, esses valores e racionalidades estão circunscritos às vivências laborais distintas e momentos históricos específicos. Nesse contexto, aspectos interessantes desse contorno geracional são trazidos pelas narrativas de Camila (E02N17), Nicole (E03N14) e Bianca (E11N14). As três histórias referem-se a formas distintas de oposição, relacionados às representações geracionais específicas. Nicole (E03N14) afirma que seus pares seriam mais diretos e incisivos em algumas demandas em comparação com profissionais um pouco mais velhos, que seriam mais sutis e buscariam mudanças dentro dos mecanismos internos. Bianca, por sua vez, narra sua experiência pessoal mais distanciada do sindicato, aponta para um profissional mais sênior (51 anos) em sua equipe que fazia as mediações com o sindicato. Esses recortes geracionais também podem ser interpretados como um agrupamento de indivíduos socializados a partir de valores atribuídos a diferentes contextos laborais e ideológicos do capitalismo (Boltanski & Chiapello, 2009).

Em síntese, as narrativas cuja temática perpassa uma leitura geracional expressam uma percepção de diferentes processos de socialização como elemento gerador dos conflitos e do tensionamento controle-resistência, parecendo operar mais no sentido de explicar (ou justificar) a ampliação dos controles, como se fossem respostas às lacunas de socialização de um grupo de trabalhadores recém ingressantes no mercado de trabalho. As narrativas geracionais também são utilizadas para atribuir comportamentos indesejados ou menos refinados ao outro grupo, associando as resistências a atitudes irrefletidas dentro das dinâmicas organizacionais. Outra leitura possível seria a associação de qualquer comportamento opositor à falta de socialização dentro da dinâmica organizacional.

Para todos os efeitos, ao segmentar indivíduos em recortes geracionais, essas narrativas parecem atribuir contornos comportamentais distintos aos conflitos organizacionais e do tensionamento controle-resistência e operam ora para legitimar a ampliação de controles, ora para associar seus excessos a um grupo geracional e uma percepção de mundo. Esse apontamento permite reforçar a noção de que os controles não são processos coesos e claros a todos, pois há uma parcela de seu funcionamento que passa pelo entendimento e consentimento da força de trabalho, o que pode depender da forma como foi previamente socializada. Essa possível falta de compreensão dos controles levaria a oposições e formas de subverter e transgredir seu funcionamento.

Nesse sentido, enquanto um recurso narrativo, o atravessamento geracional influencia o tensionamento dessas forças. Como, por exemplo, as histórias dos novos analistas da Winston que seriam de uma “outra geração” ou uma geração “pandemia” surgem para legitimar a ampliação dos controles e do retorno presencial, ao passo em que também são utilizadas para explicar comportamentos subversivos no ambiente de trabalho. Além disso, do outro lado do *spectrum* geracional, os profissionais mais seniores, geralmente ocupando cargos superiores na hierarquia, são descritos como intransigentes, controladores e menos aderentes ao *home-office*. As narrativas de Letícia (E01N18) e Camila (E02N16), que relatavam dificuldades comportamentais e de socialização que eram atribuídas mais aos fatores geracionais do que propriamente ao modelo de *home-office* ou à pandemia, este visto como agravantes daqueles. Ao analisarmos as narrativas enquanto uma *manifestação* dos processos subjetivos do trabalhador (em contato com os do pesquisador), vislumbra-se uma conjugação mais ampla de sua agência, em contato com as estruturas específicas e históricas que a circunscrevem (Riessman, 2008).

Ao se analisar a narrativa enquanto um componente de uma articulação intersubjetiva de elementos diversos da realidade experienciada (Riessman, 2008), foi possível fazer uma leitura do processo de trabalho que considerasse, portanto, aspectos da subjetividade e sua interação com o *locus* produtivo. Os relatos reconstituíram narrativamente o processo de trabalho, bem como seus tensionamentos constituintes, posicionando o sujeito como o centro do processo narrativo, articulado a partir de uma relativa autonomia e agência. Essa visão mais

dinâmica da experiência do *home-office* fez com que, por vezes, os relatos atravessassem diferentes períodos temporais, movimentavam diferentes atores e teciam o curso de ação das transformações do processo de trabalho.

A narrativa reproduz não só as circunstâncias ou estruturas em que o sujeito está inserido, mas reflete sua agência na forma como ele interpreta e age em sua realidade, apesar das restrições. Sua agência se manifesta especialmente no ato narrativo em si, quando ele atua sobre a escolha dos personagens, contexto, dos desfechos, moral da história e do ritmo como ela é desenvolvida. Esse olhar sobre a narrativa, cuja produção também é atravessada pela formação identitária, possibilita um olhar menos reificante da subjetividade, pois traz em si, enquanto premissa, a agência inerente ao sujeito, ainda que situada em um contexto de produção específico. Além disso, o posicionamento da narrativa também possibilitou considerar o indivíduo como um produtor (relativamente) ativo de sua identidade, que também pode ser construída e desconstruída a partir de narrativas (Riessman, 2008).

Nesse aspecto, o método narrativo, poderia ser um fator de convergência das problematizações da subjetividade discutidas anteriormente, pois parte de uma prerrogativa de uma (relativa) agência do sujeito inserido em um determinado contexto, cujo processo narrativo articula dimensões intersubjetivas que atuam sobre a percepção e a experiência social (Riessman, 2008). As narrativas poderiam figurar nesse âmbito, enquanto uma forma de reivindicar uma parcela desse processo de socialização para a possibilitar (micro)emancipações e a reconfiguração de subjetividades menos adequadas à lógica do capital.

5.3.

O *home-office*: terreno contestado

Este segmento buscou articular as discussões relacionadas à modalidade do *home-office* em si e o lugar que ocupa nas transformações do capitalismo. Assim, discutiu-se a recursividade entre algumas aplicações da modalidade e a dinâmica de trabalho, analisando também as possíveis implicações desse regime de trabalho nas condições de sujeição e (micro)emancipação dos trabalhadores.

Tendo como pano de fundo as transformações o período pandêmico, o *home-office* foi um ajuste produtivo das formas de trabalho à incerteza dessa contingência sendo uma experiência ampliada com a pandemia (Galanti *et al.*, 2021; Emanuel & Harrington, 2023). Ainda que seja uma modalidade já consolidada em termos acadêmicos e empresariais (Felstead & Jewson, 2000; Baruch, 2000; Rocha & Amador, 2018), observou-se, com as narrativas, uma relutância e um árduo processo de ajuste e manutenção dessa modalidade por parte das empresas, mesmo considerando os ganhos de custo e produtividade já conhecidos pela literatura (Weber *et al.*, 2022; Emanuel & Harrington, 2023).

Reitera-se que o ajuste e a reconfiguração do processo de trabalho se deram majoritariamente enquanto uma resposta às restrições legais impostas pelos decretos de *lockdown* e não contra a ameaça pandêmica em si, isto é, não sendo necessariamente uma medida de proteção à vida, mas visando à manutenção da continuidade do processo de trabalho (Jappe *et al.*, 2020). Nesse sentido, algumas narrativas foram bastante marcantes como os relatos de Letícia (E01N21), bem como a história de Felipe (E08N03.2), que descreveram a relutância das organizações – na figura de seus gestores – na implementação imediata da modalidade nos primeiros momentos da pandemia, ainda que já fosse uma prática de trabalho existentes nas empresas.

Essas transformações da modalidade marcam o regime de *home-office* enquanto “terreno contestado” (Edwards, 1979), tendo como desfecho sua fragmentação no formato híbrido. De maneira generalizada, as organizações passaram a instituir uma escala de dias de trabalho presenciais e em *home-office* variando seu funcionamento. Observa-se, também, que na contramão do que se concebia como possível herança do período pandêmico (Criscuolo *et al.*, 2021), o *home-office* não se instituiu como um formato preferencial das empresas, ainda que os segmentos e categorias profissionais mais aptos em termos estruturais e operacionais, tivessem condições de permanecer na modalidade. Ao contrário, o que se observou foi a diluição da modalidade em formas híbridas, quando não promoveram o retorno integral ao escritório.

Legalmente, o formato híbrido foi possibilitado pelo art. § 1º da Lei Nº 14.442/2022, que não estabelece com clareza a regularidade da “realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento”, o

que “não descaracteriza o regime de teletrabalho” (Brasil, 2022). Essa eventualidade, contudo, possui nuances que podem gerar arbitrariedades na forma como é operacionalizada. Assim, nas narrativas dos trabalhadores da Winston, por exemplo, a instituição de um novo mecanismo de controle – uma forma coibir a ociosidade a partir da ameaça do comparecimento presencial obrigatório à empresa – seria algo inédito derivado da dinâmica do trabalho híbrido, o que se ancoraria justamente nessa ambiguidade da legislação.

Essa estratégia seria especialmente efetiva na medida em que trabalhadores tenham se mudado para outras localidades, tentando usufruir das características mais positivas da modalidade: a possibilidade de se trabalhar de qualquer lugar (Huws, 1991). Ainda que seja possível observar e categorizar essa dinâmica como uma “forma” de controle – presencial punitiva – que visa compelir os trabalhadores a preencherem suas agendas com programações diversas, observamos, por meio narrativas, os tensionamentos que conduziram a essa situação e que, potencialmente, irão contestá-lo no futuro. Essa forma de controle pode ser considerada um produto entre tensionamentos internos da organização e as macroestruturas (legais, laborais e econômicas) específicas desse contexto, que viabilizam sua manifestação.

Relembrando a descrição idílica de Huws (1991, p. 20) sobre a discussão do teletrabalho: o “*melhor de dois mundos: a participação plena no tráfego internacional de ideias e de informação e a clausura no santuário protetor do lar*”, o *home-office* parece ocultar nessas sobreposições, um arranjo ambíguo de elementos que possibilitam a intensificação do trabalho, mas de maneira palatável. Para a autora, esse seria um espaço de segurança, onde o trabalhador estaria “*enclausurado num ambiente familiar, semelhante a um útero, mas ligado umbilicalmente ao grande mundo exterior*” (Huws, 1991, p. 20) e, nesse sentido, observou-se nas narrativas que qualquer tentativa de “rompimento umbilical” com o trabalho e suas demandas seria uma tarefa de difícil operação.

Assim, um aspecto contundente da vivência do *home-office* foi a experiência da intensificação do trabalho, aspecto já identificado e discutido na literatura (Golden & Simsek 2006; Kelliher & Anderson, 2010; Rocha & Amador, 2018) bem como a sensação de sua ininterruptividade. Nesse contexto, de forma aderente à literatura (Kelliher & Anderson, 2010; Aguilera *et al.* 2016) a coexistência dessas

dimensões privada e profissional, pessoal e do trabalho, ocorre em um espaço de ambiguidade, onde benefícios e inconvenientes encontram-se tensionados nesse *locus* produtivo. Uma possível leitura dessa dinâmica seria não somente o deslocamento do *locus* de trabalho – de uma localidade para outra – mas também a ampliação da “morada oculta da produção”, em referência à análise marxista do processo de valorização (Pitts, 2022).

O que pode ser observado é a ampliação do processo de produção de mais-valia, na medida em que o tempo de deslocamento bem como o espaço doméstico são convertidos em espaços produtivos potenciais. Com a sobreposição das dimensões pessoais e laborais em um só espaço, o *home-office* viabilizaria a integração desses espaços ao processo produtivo. Os conflitos narrados pelos trabalhadores habitam justamente essa zona cinzenta entre a casa e o escritório que, agora, coexistem no mesmo tempo e espaço.

Ao observarmos esses tensionamentos espaciais e temporais da dinâmica de trabalho no ponto de produção, a ideia de um *locus* produtivo pode também ser ampliado para a ideia de um *continuum* de trabalho que atravessa os espaços que o trabalhador transita. Em outras palavras, a espacialidade do trabalho parece diluir-se em uma continuidade, que transborda seu confinamento do escritório e recai sobre os demais ambientes. Postula-se que, apesar de não ser inédita a diluição das fronteiras da vida pessoal e do trabalho, a aceleração desse processo pode ser um aspecto característico desse contexto histórico.

Num enquadramento mais amplo, o *home-office*, para além do formato em si, pode indicar mais um avanço do capitalismo neoliberal (Dardot & Laval, 2016), por representar um estreitamento entre a existência e a lógica do capital, ou mesmo a naturalização/colonização da casa enquanto espaço de produção de mais-valia e dedicação ao trabalho. A proximidade da família, ainda que seja algo percebido como positivo, também pode contribuir para o aumento da tolerância a ritmos intensificados de trabalho, moldando a dinâmica familiar ainda mais pautada pela presença do trabalho. Outro aspecto, o isolamento do formato remoto, pode favorecer a empresa ao viabilizar maior produtividade individual, mas parece comprometer o aprendizado decorrente da vivência no dia a dia. Embora esse aspecto possa separar fisicamente as pessoas, ele acabou também aproximando-as

virtualmente, o que potencializou as relações entre trabalhadores de outras regiões Geográficas.

A perda ou enfraquecimento da dimensão social foi apontada nas histórias como parte significativa dos argumentos utilizados para promover o movimento de retorno ao formato presencial. Foi também observado que este movimento parece se apoiar em aspectos contraditórios e, também, pela demanda subjetiva de alguns gestores pela dimensão ostensiva do trabalho. Essa contradição é verificada pois, ainda que a produtividade da modalidade remota tenha sido comprovada (Emanuel & Harrington, 2023) bem como promovida diminuição de custos operacionais (Criscuolo *et al.*, 2021; Weber *et al.*, 2022; Emanuel & Harrington, 2023), a pressão pelo retorno ao formato presencial continua em curso.

Esse movimento de retorno à empresa, retratado pela maioria dos entrevistados, parece ser decorrente de um movimento mais amplo de retorno ao formato presencial. Esse movimento, quando abordado, ocorria em narrativas que associavam a intenção de retorno à percepção de fator geracional (especialmente de gestores) decorrente de uma socialização diferente da vivência de trabalho. Em outras palavras, a motivação do retorno presencial acabava sendo atrelada à subjetividade de indivíduos em cargos de gestão, que passaram por outro processo de socialização, na qual a forma presencial era considerada ideal.

A relutância das empresas em aderir ao *home-office* nos momentos iniciais da pandemia retorna agora por meio da pressão para o retorno presencial, contrapondo a tendência anterior à pandemia, da ampliação do formato (Rocha & Amador, 2018). Dessa forma, o que pode ser ressaltado, nesse contexto, é a articulação arbitrária entre manutenção dos interesses produtivos da empresa e a demanda (subjetiva) da gestão pelo controle da força de trabalho. Um dos aspectos problemáticos que podem advir dessa arbitrariedade é uso do *home-office* como uma resposta pontual às contingências, extraindo da modalidade o potencial produtivo sem contrapartidas aos trabalhadores. Em outras palavras, o *home-office* – já naturalizado na vivência organizacional – poderia ser utilizado para suprir lacunas e contingências produtivas como possibilitar o trabalho em casa em dias de indisposição; permitir a continuidade do trabalho em momentos de calamidade pública e restrição do deslocamento urbano. À medida em que a ordem é reestabelecida, também se reestabelecem as condições “ideais” de trabalho,

distanciando um debate mais aprofundada da melhoria das condições e ritmo de trabalho.

Outras possível leitura desse movimento de retorno, seria o das organizações tentarem se apropriar do “melhor dos dois mundos” possibilitado pela modalidade, reservando seu oposto aos trabalhadores. O *home-office* funcionaria como um segundo expediente em casa, após a jornada no escritório, bem como uma solução para dias de trabalho perdidos em função do adoecimento ou mesmo problemas estruturais urbanos. O trabalho acompanharia o trabalhador em todos os seus espaços físicos, contudo, outras experiências de socialização como festas, confraternizações, viagens e premiações, migrariam para a dimensão virtual, ou como mencionou Camila (E02N25) em uma de suas histórias: “a festa seria em nossos corações”.

Num âmbito mais ampliado, o conflito capital-trabalho e o tensionamento controle-resistência podem ser representados pela disputa entre a ameaça do retorno presencial, enquanto esforço gerencial de reestabelecer uma relação (subjativa) de controle mais direto da força de trabalho e agora, a manutenção do *home-office* e seus benefícios por parte dos trabalhadores. Ainda que as organizações sinalizem (por diversas justificativas) o interesse do retorno presencial, o *home-office* segue como um interesse dos trabalhadores, sendo reivindicado inclusive por meio de acordo coletivo e pela ação sindical (Cavarzan *et al.* 2023). A experiência de *home-office*, ainda que assentada em ambiguidades, segue percebida como uma experiência de trabalho positiva, que permite a minimização de diversos aspectos deletérios do trabalho realizado presencialmente.

Os aspectos positivos da modalidade (Baruch, 2000; Daniels *et al.*, 2001) também foram observados, especialmente no que se refere: à diminuição do deslocamento do trabalhador ao escritório e o desgaste do trajeto precário do Rio de Janeiro; certa flexibilidade de horários; a proximidade da família e; a possibilidade de exercer outras atividades e áreas da vida que não seriam possíveis ao conjugar o trabalho presencial. Ainda que esses aspectos possam também ser revertidos e atrelados aos ganhos da empresa, o distanciamento do escritório e do cumprimento presencial do trabalho permite que outros aspectos componentes da subjetividade do trabalhador não sejam explorados com a mesma facilidade do que presencialmente.

Enquanto objeto do tensionamento, o *home-office* poderia ser analisado como um terreno em disputa, onde os trabalhadores passam a confrontar diretamente os efeitos da subjetividade do controle gerencial, reivindicando a potencialidade da modalidade para si. Em muitos casos, ao estabelecerem o formato como condição *sine qua non* para sua permanência na empresa, já é possível observar possíveis desdobramentos dessa perda de flexibilidade com o *home-office*, como demissões voluntárias de trabalhadores que visam dar continuidade com o trabalho na modalidade (Vieceli, 2024). Essas pressões profissionais podem, eventualmente, criar prerrogativas e demandas que serão implementadas pelas empresas.

Considerando os meios tradicionais e formais de resistência e oposição, a questão dos sindicatos abordada aqui e sua figura enfraquecida nas narrativas não almeja avaliar o papel sindical ou a efetividade de sua atuação, mas situar essa vivência em um contexto mais amplo do capitalismo neoliberal (Dardot & Laval, 2016) que contribui para a limitação de sua atuação, ou mesmo, seu uso instrumentalizado nas relações capital-trabalho (Ackroyd & Thompson, 2003; McCabe, 2007). Não obstante, setores de atividade como o bancário e sua categoria de trabalhadores alcançaram importantes conquistas no que se refere à forma de operacionalização do *home-office*, assegurando direitos bem como a manutenção de sua modalidade enquanto possibilidade de escolha do trabalhador (Cavarzan *et al.* 2023; DIEESE, 2023).

Ainda que as narrativas apontem a atuação arrefecida dos sindicatos em algumas dessas organizações, parte do movimento de reivindicação dos benefícios dessa modalidade passaria por uma pressão coletiva em torno da questão (Cavarzan *et al.* 2023). Contudo, reitera-se que a própria ação sindical possui uma heterogeneidade relacionada às categorias profissionais e à sua atuação nas esferas pública e privada, o que contribuiria para uma atuação fragmentada entre categorias, desarticulando uma eventual reivindicação mais ampliada da modalidade para um conjunto ampliado de trabalhadores.

Finalmente, essas relações e tensionamentos são constituintes do devir organizacional e também do futuro das relações de trabalho. As narrativas produzidas nesse contexto são componentes dessas transformações, ao reconstituírem e ao mesmo tempo, construírem esse terreno contestado.

6

Considerações finais

Esta tese buscou compreender, a partir das narrativas emergentes das vivências de trabalhadores em regimes remoto e híbrido as dinâmicas de controle-resistência do processo de trabalho. Por meio da abordagem narrativa foi possível observar e discutir as transformações sofridas pela adoção das modalidades remota e híbrida; o dinamismo da recursividade das dinâmicas de controle e resistência nos contextos das organizações onde as histórias se desdobram e o terreno contestado em que esses regimes de trabalho estão assentados.

Foram entrevistados 15 trabalhadores que atuam nas modalidades remota e híbrida de seis organizações diferentes. Ressalta-se que, ainda que a maior parte dos entrevistados trabalhassem em uma mesma organização (Winston), as experiências laborais de todos os trabalhadores pesquisados apresentaram convergência em diversos pontos e temas narrativos, diferenciando-se apenas em decorrência da frequência dos dias presenciais ou do ritmo de trabalho.

Destaca-se que o principal desafio dessa pesquisa foi buscar entender um fenômeno em curso e, além disso, identificar os aspectos dinâmicos das vivências que o constituem. A realização desta tese foi atravessada por diferentes contextos e por vezes apresenta um tom mais sombrio e pessimista, ao passo que também tenta conjugar a esperança por novas possibilidades mais emancipatórias de trabalho e existência. O primeiro estranhamento decorrente da pesquisa foi a constatação de que o *home-office* não se tornou o modelo preferencial adotado pelas empresas, ainda que, a partir de sua ampliação no contexto pandêmico, esse cenário de ampliação tenha sido amplamente vislumbrado. O segundo estranhamento foi o de encontrar, nas narrativas, vivências de um regime de trabalho que, apesar de todas as contradições, não atuou exclusivamente para aumentar a sujeição e controle dos trabalhadores, mas também como um terreno disputado, capaz de prover ao

trabalhador alguns contrapesos às contradições e aos desgastes da vivência organizacional. Assim, o olhar aprofundado dessas vivências, produzidas por meio das histórias individuais foi essencial para observar a vivacidade da dinâmica organizacional e dos tensionamentos do conflito capital-trabalho. A seguir, listou-se as principais contribuições e achados da pesquisa.

Narrativas e a construção (inter)subjetiva do antagonismo capital-trabalho: O método narrativo empregado nesta pesquisa (ANT) possibilitou a expressão dinâmica do conflito controle-resistência, de forma que, pôde-se compreender o encadeamento de eventos que produziram os tensionamentos nas organizações, sem fragmentá-los e limitá-los às categorias dicotômicas. Também foi possível observar o uso das histórias como formas de (re)produção do antagonismo capital-trabalho. Outro destaque é o papel mais ativo do narrador tanto como produtor da narrativa como, em certos aspectos, protagonista das histórias, enfatizando sua agência ainda que circunscrita e mediada dentro de estruturas específicas.

Assim, uma contribuição dessa tese foi o destaque dado a um aspecto ainda não pacificado da literatura da LPT no que se refere à subjetividade do trabalhador. Ao empregar o método narrativo, sobretudo pelas premissas do RC, conjuga-se uma abordagem que contempla a subjetividade articulando aspectos identitários, estruturais e materiais que a suporta. Discute-se, simultaneamente, a vivência particular do sujeito ancorada nas macroestruturas do capitalismo, observando não apenas as forças estruturais que moldam o cenário da vida organizacional, mas também as ações (relativamente autônomas) que se desdobram nessas circunstâncias.

Por fim, notou-se que, ao narrar o processo de trabalho, os trabalhadores reconstroem suas vivências sinalizando os pontos de tensão e verbalizando aspectos talvez pouco refletidos dessa experiência, possibilitando o confronto das contradições vividas em suas organizações e, talvez, a construção de uma leitura mais crítica direcionada a essas contradições. Dessa forma, duas contribuições provenientes dessa abordagem apontam para o uso promissor do formato narrativo para a compreensão de fenômenos organizacionais e sociais de forma dinâmica e

integrativa, bem como nas narrativas ou as histórias em si, enquanto componentes ativos da produção dessas dinâmicas.

Abordagem integrada da “dicotomia” controle-resistência: Observamos que os “eixos” de controle e resistência como intimamente relacionados e produtores da experiência de trabalho. Argumentou-se que controle-resistência formam lados da mesma moeda, em “perpétuo movimento”, numa dinâmica de constituição mútua e tensionamento do conflito capital-trabalho. Em outras palavras, além de apontar como essas forças implicam uma à outra, notou-se, também, como suas manifestações podem ocorrer de forma contraditória, visto que formas e estratégias de controle eventualmente comprometem a extração de mais-valia, bem como resistências individuais podem comprometer a coletividade, ocorrendo às suas custas.

Nesse sentido, uma contribuição dessa tese deriva de um confronto de “tipos ideais” ou concepções estanques das categorias controle e/ou resistência. Como observamos, a partir das narrativas, uma série de estratégias e mecanismos de controle tiveram um desfecho desastroso ou mesmo contribuíram para a diminuição da produtividade da organização, por vezes agindo contra até o engajamento do trabalhador no processo de trabalho. Essa releitura contribui para o questionamento de uma ideia ou representação da ubiquidade e coerência do controle nas organizações.

Além disso, observou-se que efeitos do controle manifestam-se, também, de forma narrativa, sendo sua intencionalidade e potência construídas intersubjetivamente entre os trabalhadores. O mesmo processo narrativo ocorre com as representações das resistências fora de uma coerência ou confronto consciente à organização. Observou-se portanto, um processo mais individualista e fragmentado de oposição à organização nas narrativas. Em vários casos, as ações individuais que podiam ou não ter uma intenção de protesto ou confronto, contribuíam para a formação de histórias que deslegitimavam a manutenção do *home-office*, tornavam o processo de trabalho assimétrico e deslocavam o conflito para os próprios trabalhadores. Assim, uma contribuição da pesquisa é proveniente da interpretação de que, alguns desses movimentos de oposição estariam desvinculados de uma noção ou pertencimento à classe trabalhadora, resultando em

confronto desarticulado ou descompromissado de um ajuste efetivo das condições onde a exploração do trabalho é produzida e assimilada. É como se, nessa atitude isolada, o sujeito apenas evitasse parte de sua própria exploração, deslocando parte do trabalho para outros indivíduos ou grupos.

Ainda que esse fenômeno não seja necessariamente novo, o achado específico da tese a esse respeito é a compreensão da potencialidade que essa resistência individualista assume no distanciamento provocado pela modalidade *home-office*. Assim, o mesmo potencial oriundo da indeterminação produtiva que circunda o *home-office*, que pode potencializar micro-emancipações, pode também contribuir para o deslocamento do conflito para entre os próprios trabalhadores, distanciando-os do confronto das contradições da organização e de seu processo de trabalho.

O *home-office* enquanto um terreno contestado: Esse regime de trabalho está ancorado em uma série de contradições, que guardam em si tanto o potencial para ampliar a exploração do trabalhador, como, também, possibilidades de uma melhor experiência de trabalho. A dispensa de inconvenientes do transporte público e da sensação de tempo perdido no deslocamento foram os principais fatores apontados por aqueles que afirmaram que não abrem mão dessa modalidade de trabalho. Considerando que os entrevistados residem em pontos distantes do trabalho no Rio de Janeiro, esse aspecto acaba se tornando o fator crucial para uma leitura positiva do regime de trabalho. Em outras palavras, a infraestrutura urbana acaba sendo um dos fatores mais importantes para que a experiência do *home-office* seja especialmente favorável.

Uma reflexão proveniente dos relatos sobre as limitações da modalidade aponta para a incipiência das configurações legais que embasam a operacionalidade de modalidades remotas ou híbridas. As narrativas revelaram uma série de “lacunas” e zonas cinzentas referentes ao enquadramento legal da atividade, por exemplo: a regularidade das idas à empresa *versus* a disponibilidade de benefício de vale-transporte; a dificuldade e arbitrariedade do registro de horas extras e trabalho fora do expediente; a extensão e clareza da responsabilidade pelos recursos, equipamentos e ferramentas de trabalho disponibilizados pelas organizações e compensações adequadas ao uso da infraestrutura doméstica do

trabalhador. Uma contribuição decorrente dessa reflexão, sugere que esses componentes da disputa, possivelmente seguirão como pontos centrais dentro das transformações do mundo do trabalho pós-pandêmico e pautarão os próximos “capítulos” dessas metamorfoses.

Contudo, em muitos relatos, a experiência de *home-office* permitiu a atenção a outras dimensões da vida pessoal dos entrevistados, mesmo que em um contexto de intensificação do trabalho. Apesar de todas as suas contradições, o *home-office* tem a possibilidade de viabilizar experiências positivas diversas justamente pela distância do *locus* de produção presencial, ou seja, a distância do escritório possibilita alguns confortos que não são possíveis nele. Ainda que seja um ambiente de vigilância eletrônica, ela não é necessariamente bem-sucedida no controle da dimensão ostensiva do trabalho, ou seja, suas dimensões comportamental, emocional, atitudinal, ergonômica ou mesmo estética (Siciliano, 2016), o que abre algumas possibilidades para a inclusão de pausas, atividades físicas, cochilos, interações familiares, compromissos particulares pontuais no cotidiano, aliviando a tensão laboral.

Pode-se argumentar, todavia, que ainda que disponha desses aspectos positivos, essas amenidades podem mascarar os efeitos do sobretrabalho e da intensificação, tornando-as mais palatáveis. Nesse sentido, argumenta-se que a sobreposição vida pessoal *versus* trabalho pode potencializar o ofuscamento do antagonismo capital-trabalho, tornando seu conflito arrefecido em um contexto onde essa relação estaria menos explícita. Não obstante, essa mesma sobreposição pode potencializar a indeterminação produtiva, possibilitando ao trabalhador uma certa autonomia para um escape ou outro do fluxo de trabalho, ainda que essa manobra não seja trivial quando o volume de trabalho é inegociável ou inflexível. Em outras palavras, o *home-office*, deveria possibilitar uma experiência que conceda ao trabalhador para além de algumas horas a mais de sono para aumentar sua produtividade, mas potencializando outras dimensões e viabilizando projetos de vida fora do trabalho, o que foi até observado em algumas narrativas.

Assim, ao se abordar esse terreno contestado, outra contribuição importante é a percepção de que o *home-office* ou modalidades híbridas de trabalho, com todas as contradições, apresentam um maior potencial para que o trabalhador possa

usufruir e cultivar outras dimensões substantivas que podem ocorrer paralelamente ao trabalho, que, do contrário, só poderiam ocorrer após o expediente no escritório. A indeterminação produtiva inerente ao *home-office* possibilitou ao trabalhador, em certos casos, alguma autonomia na condução de suas atividades e do estabelecimento do ritmo de trabalho. Contudo, essa mesma autonomia é comprometida na medida em que o fluxo de trabalho se torne desproporcional.

Um apontamento que merece destaque é que algumas empresas, tendo em vista essa dificuldade de lidar com a ausência da dimensão ostensiva do trabalho, tentem a arbitrariamente aumentar a proporção de dias presenciais, mesmo comprometendo resultados obtidos no *home-office*. Essa posição pode ser interpretada como resultante do ímpeto de controle gerencial, que conversa com os achados anteriores dos aspectos contraditórios dessa modalidade de trabalho. Assim, ocorreria uma “obsessão por controle” por parte da gestão, que visaria resgatar o efeito subjetivo do monitoramento direto dos trabalhadores, ainda que às custas da produtividade.

Cabe ressaltar ainda que a própria disputa de narrativas entre trabalhadores e suas organizações pela manutenção do *home-office* e modalidades híbridas é uma manifestação do tensionamento e de um conjunto mais amplo de transformações do mundo do trabalho. Apesar de as empresas manifestarem um interesse pelo retorno presencial, esta intenção segue contestada e alguns setores profissionais podem exercer uma certa pressão para que as modalidades remota e híbrida permaneçam ou sejam ampliadas. Esse processo, ainda em curso, possivelmente seguirá como um contexto propício para a emergência de novos controles gerenciais sobre a força de trabalho, apresentando-se também como um desafio para formas mais tradicionais de resistência e coletividade.

Como indicativo dos próximos desdobramentos da organização e das formas de trabalho no futuro próximo, é possível vislumbrar como modalidade emergente desse processo o formato híbrido, considerado aqui como uma tentativa ainda em consolidação de um “ponto ótimo” da maximização da extração de mais-valia do trabalhador, um ponto focal entre a casa e o escritório, onde diferentes formas de controle são articuladas para diminuir os impasses produtivos desses dois mundos. Contudo, pela amplitude dessa zona de indeterminação produtiva do

trabalho realizado remotamente, surgem novas formas de resistência que confrontam as tentativas de ampliação do controle sobre o trabalhador.

Atravessamentos geracionais e sua influência no processo de trabalho:

um aspecto recorrente verificado nas narrativas foi a percepção de um componente geracional que direciona formas específicas de comportamento e interpretações sobre a dinâmica de controle e resistência nas organizações. Esse aspecto geracional sinaliza um conflito entre visões de mundo e valores decorrentes de processos de socialização de diferentes momentos históricos.

Essa percepção está ancorada em narrativas que retratavam gestores mais seniores que sentiam falta do formato presencial e de um gerenciamento direto e objetivo da força de trabalho, passando a compor o grupo que demanda um retorno presencial nos moldes anteriores à pandemia. Trabalhadores mais antigos também são descritos como mais participativos em experiências sindicais. Em contrapartida, a narrativa de profissionais mais jovens, parece sugerir uma reconfiguração de prioridades, ainda que a intensificação do trabalho seja vista como normal, demonstrando uma outra relação com o trabalho.

Já os novos trabalhadores passam a ser mais questionadores de determinadas demandas; confrontam mais abertamente algumas contradições (como salários, controles normativos, intensificação do trabalho) e também se mostram menos habituados às “etiquetas” organizacionais. Contudo, seu posicionamento crítico dessas situações pode, também, estar associado com um processo de socialização mais distanciado da empresa e do dia a dia corporativo, produzindo uma reação mais pelo estranhamento dessas exigências do que efetivamente proveniente de uma consciência de classe. Sua oposição, menos coletiva, se dá por manifestações de cinismo e pela subversão das contradições da empresa contra o processo de trabalho.

Uma das grandes justificativas do retorno presencial abordada nas narrativas decorre da percepção de uma dificuldade inerente ao regime de trabalho de produzir uma socialização adequada do trabalhador, comprometendo sua aderência a determinados valores e exigências. Uma outra contribuição da pesquisa aprofunda a discussão do contexto do *home-office* e modalidades híbridas, em que formas de controle como o normativo e neo-normativo, ou boa parte de mecanismos de

modulação/captura da subjetividade por meio da socialização, perde sua potência, justamente pelo distanciamento do trabalhador. Como foi apontado anteriormente, existiria uma dificuldade inerente ao *home-office* de controlar aspectos comportamentais, o que possibilita ao trabalhador uma exposição menor aos exercícios de disciplina e etiqueta corporativa.

Uma outra forma de abordar essa reflexão provém das histórias dos casos extremos de “desobediência”, dos “sumiços”, da realização de outras atividades ou mesmo o exercício do ócio durante o expediente. Essa lacuna de socialização decorrente do *home-office* poderia também sinalizar que a subjetividade desse indivíduo ideal ao trabalho – autorregulado, disciplinado e focado no trabalho – não necessariamente se manifestou de uma forma generalizada ou homogênea. Ressalta-se que também foram observados, nas narrativas, vários mecanismos de modulação do comportamento, bem como seus desdobramentos na subjetividade, quando nos deparamos com histórias de autorresponsabilização, auto-cobrança, e uma aderência ao ritmo de trabalho intensificado, mas não distantes de uma apreciação crítica desse quadro. Esse período do trabalho em *home-office* pode ter contribuído para aumentar a percepção dos efeitos negativos do trabalho, das contradições das empresas e seus discursos. Não obstante, o formato do *home-office*, em determinados contextos, permitiu uma certa quebra no processo de socialização/subjetivação do indivíduo aos valores corporativos e à naturalização e introjeção de suas contradições.

Adicionalmente destaca-se que esses embates relacionados ao comportamento no *home-office* e atravessados pela dimensão geracional sinalizam que, em paralelo às transformações mais objetivas do trabalho como as mudanças legais, nas rotinas e estrutura das organizações, ocorre uma transformação subjetiva, atrelada possivelmente a percepções como a do sentido do trabalho e dos valores que sustentam a manutenção do capitalismo. Além disso, esse conflito geracional pode ser a manifestação superficial de uma transformação mais profunda do capitalismo, sobretudo dos elementos simbólicos (como valores, discursos e narrativas) que moldam formas específicas de controle e resistência e dinamizam seu conflito. Em outras palavras, quando os estranhamentos desses anacronismos e contradições das estratégias de controle gerenciais ocorrem, ou mesmo quando os

gestores são confrontados com comportamentos inusitados de jovens profissionais nesse contexto, o que ocorre é o choque de valores que podem ser identificados em diferentes períodos históricos do capitalismo, o que pode sinalizar um momento de sua transformação. Assim, as dinâmicas de controle-resistência narradas retratam além do conflito capital-trabalho no âmbito mais micro, distintas dimensões subjetivas e simbólicas do capitalismo em sua dimensão macro. Esse conflito, possivelmente, desempenha um papel substancial de construção e adaptação do processo de trabalho a um novo momento histórico.

O trabalho híbrido e suas implicações nos controles e resistências:

observou-se que o formato híbrido e a estrutura legal e operacional que o suporta são desdobramentos diretos da pandemia, quando o *home-office* se transformou, passando do formato remoto integral à modalidade híbrida flexibilizada que opera no contexto pós-pandêmico. Reitera-se que o surgimento ou criação desse regime não decorreu necessariamente de um ajuste imediato ou mesmo pacificado da parte das empresas, que teriam respondido à pandemia com a modalidade. As narrativas, inclusive, passam a percepção de que as empresas mais foram coagidas à transição para o *home-office* pelos decretos e da instauração do protocolo de *lockdown* do que por um ajuste consciente e premeditado, permanecendo até o último momento com a operação presencial.

Assim, as narrativas revelaram as transformações que produziram a atual modalidade, bem como o seu questionamento. Histórias desses tensionamentos, como, por exemplo, os controles tecnológicos rígidos sendo burlados por situações de “presenteísmo remoto”, fizeram com que uma das organizações abordadas implementasse uma forma punitiva de presencial, obrigando os trabalhadores a buscarem se engajar em uma extensa programação de trabalho para que não precisem voltar integralmente ao escritório.

Nesse sentido, um dos achados dessa tese é a identificação de uma forma específica de controle resultante do formato híbrido que foi denominado “presencial punitivo”. Essa configuração, de contornos inéditos, está assentada em premissas específicas desse contexto, pois está situada em uma zona cinzenta da legislação que não define com que regularidade o trabalhador precisa comparecer à empresa. Ademais, ocorre que parte dos trabalhadores já estavam habituados e já haviam

manifestado sua preferência pelo trabalho em casa; e finalmente vincula sua possibilidade de trabalhar em casa a uma ideia de benefício (e não regime de trabalho) e, portanto, atrelada à produtividade e desempenho do trabalhador, ou mesmo ancorado nas oscilações das demandas de mercado e sazonais que a organização venha a atravessar. Assim, para que não tenha que enfrentar os problemas de deslocamento, custos e do controle direto do regime presencial, o trabalhador deve engajar-se “voluntariamente” ao máximo de atividades o possível.

O formato híbrido também é palco de uma outra contradição: a criação de assimetrias de socialização e da potencialização de “exílios” de grupos de profissionais. Ao usufruírem da possibilidade de trabalhar de casa, em decorrência da distância e custos, por exemplo, alguns profissionais podem incorrer em um risco de serem excluídos da vida política e social cotidianas, afastando-os de oportunidades e do reconhecimento por seu trabalho. Outra contribuição relevante foi que a modalidade mantém assimetrias que podem alimentar conflitos e competitividade entre trabalhadores, fazendo com que teletrabalhadores possivelmente tenham mais dificuldade de comprovar seus resultados, ainda que possam apresentar mais rendimento do que aqueles que atuam presencialmente.

No que se refere às formas de resistência no contexto híbrido, estas apresentam nuances e são características também de um enquadramento mais amplo desse momento histórico. Em outras palavras, os participantes e suas experiências de trabalho estão inseridos em um contexto neoliberal de capitalismo, onde formações coletivas, como os sindicatos, são sistematicamente contestadas e enfraquecidas pela lógica de mercado. Nesse sentido, observaram-se movimentos de resistência individualizados, mais sutis e também atravessados por recortes geracionais que, nas narrativas, apareceram como posturas mais afrontosas frente a determinadas contradições. Contudo, ainda que as oposições ocorressem de forma desarticulada, os narradores apresentavam uma percepção crítica, porém pragmática, frente a essas contradições.

As principais formas de resistência narradas sinalizavam uma ideia de subversão de práticas da empresa, numa tentativa de apropriação de determinados mecanismos e narrativas, voltando-as contra a empresa em uma dinâmica que pode ser representada pela expressão popular: *“finge que me engana, que eu finjo que*

acredito”. No formato híbrido, essa oposição pode ser potencializada pela indeterminação produtiva do *home-office*, onde, mesmo com a vigilância da empresa, criam-se múltiplas formas de subvertê-los. Assim, ressalta-se que com todo o cenário de insegurança e instabilidade (derivado do momento pandêmico); dos riscos de represálias; e toda a assimetria de poder; histórias de resistências diretas e explícitas foram narradas, apontando para a vivacidade do conflito capital-trabalho.

Outra contribuição desta tese decorre da análise das formas de resistência específicas identificadas nesse contexto, que parecem surgir de forma mais individualizada, subvertendo as contradições da empresa para potencializar os espaços de indeterminação produtiva. Isto é, ampliar a possibilidade de exercer o trabalho remotamente buscando usufruir de seus ganhos, pois nesses termos, o trabalho, ainda que intensificado, poderia ser executado a um ritmo próprio do trabalhador, longe do olhar atento da gerência.

A respeito do movimento sindical, a pesquisa identificou uma atividade bastante esvaziada no âmbito das narrativas analisadas. De maneira geral, as histórias retratavam a figura do sindicato como distante e ineficaz. Ressalta-se que o que está sendo debatido aqui é a forma como foi trazida, nas narrativas, e, nesse sentido, elas refletem um movimento mais amplo de desmobilização dessa forma de resistência, que é reflexo do atual contexto histórico do capitalismo. Reitera-se que, nesse panorama, as formas de resistência tenderiam a assumir contornos mais individualistas, sem a percepção de uma coletividade ou classe trabalhadora em si, mas são pautadas por uma reflexão crítica acerca dos mecanismos exploração e controle que as organizações mantêm sobre a força de trabalho.

Partindo do posicionamento crítico da pesquisa, realizou-se um conjunto de observações acerca de algumas **potencialidades ainda não manifestas do *home-office***. As observações seguintes representam proposições particulares do autor, advindas da reflexão dos temas discutidas na tese. Sendo assim, o *home-office* e sua conjugação híbrida, ainda que repleto de contradições, apresenta-se para esses trabalhadores como uma modalidade de trabalho de “saldo positivo” em comparação com o formato presencial integral, pois possibilita (considerando sua operacionalização adequada), condições mais confortáveis de trabalho e o

desenvolvimento de outras dimensões da vida. Para todos os efeitos, partindo do posicionamento do autor, a modalidade híbrida ou integralmente presencial, deveria ser apresentada como uma escolha ao trabalhador, que julgaria a partir de suas condições particulares, se a modalidade seria ou não adequada a seu caso.

Ainda que a modalidade possa não representar um ganho, certamente permite a economia de alguns fatores como: a energia despendida no deslocamento e no transporte público; ou na performance de comportamentos “desejados” pela empresa ou na vida diária com colegas de trabalho e superiores. Além da economia com alguns custos de alimentação, vestimenta e deslocamento. Contudo, como foi discutido ao longo da tese, esses fatores representariam amenidades ou atenuantes da experiência do trabalho. Assim, alguns outros fatores estruturais da experiência precisariam ser reconfigurados para que a modalidade alcance sua potencialidade.

Essa reconfiguração é discutida a seguir na forma de proposições, que podem ser organizadas nas seguintes dimensões: (i) no âmbito normativo e legal; (ii) no âmbito das resistências formais; (iii) das práticas organizacionais e; (iv) nas práticas individuais. Essas dimensões, contudo, não podem ser desenvolvidas de forma totalmente segmentadas, pois atuam de forma complexa nos desdobramentos e conflitos constituintes dessas transformações. Reitera-se que essas proposições foram sugeridas pelo autor, a partir das discussões empreendidas na tese.

Abordando uma dimensão mais intransigente de mudanças, um esforço legislativo precisa ser empreendido para reestruturar o funcionamento da modalidade, especialmente referente aos esclarecimentos acerca da extensão da responsabilidade da empresa para com os diferentes aspectos do cotidiano no trabalho realizado em casa, especialmente no que se refere à disposição de equipamentos de trabalho; a participação nos custos do trabalho realizado em casa; bem como os fatores ergonômicos e de saúde no trabalho. Além disso, o esclarecimento do número de dias que configurariam a regularidade da ida presencial à empresa ou às instalações de seus clientes, de forma a considerar os deslocamentos que possam decorrer desse processo também precisaria ser definido de forma mais específica no corpo da lei. E não menos importante, o desenvolvimento e aplicação de formas adequadas e efetivas de controle de jornada e contabilização de horas extras.

De forma subsequente, pela assimetria de forças e movimentos políticos contrários a essa agenda, um dos esforços que também deveria atuar de forma mais consolidada nesse processo é a ação sindical, que poderia incluir a exigência e permanência da modalidade em suas pautas de reivindicações, tendo em vista as conquistas de alguns setores (como o bancário). Considerando que os acordos coletivos exercem força normativa, a adequação dessas demandas, e seu alcance na reconfiguração da legislação, poderiam ser estabelecidas para minimizar essas contradições. Com possíveis conquistas nessa pauta, isto é, na medida em que as lutas possam reivindicar a instituição e manutenção de formatos híbridos, outros setores poderiam se equiparar, atraindo a atenção de trabalhadores e aumentando a legitimidade de sua ação. Considerando que o interesse das empresas aponta para o retorno presencial integral, a ação sindical poderia tomar como bandeira a reversão desse quadro, tendo em vista a preservação (e ampliação) dos ganhos obtidos com o *home-office*.

Adicionalmente, levando em conta que as interações sociais tendem a se tornar virtualizadas nesse contexto, a ação sindical poderia ampliar sua atuação em redes sociais, aplicativos de comunicação e canais digitais, para se inserir de forma mais atuante no cotidiano do trabalhador. Isto é, reinserir-se nos processos de socialização dessa “nova geração” de trabalhadores.

No que tange às práticas e políticas empresariais, ponto central das contradições, setores organizacionais poderiam atuar no desenvolvimento de diretrizes e práticas que diminuam as ambiguidades da modalidade. Nesse sentido, em determinados setores, algumas organizações poderiam se espelhar na experiência da administração pública na operacionalização da modalidade, adotando controles que atuem de forma efetiva sobre a regulação da jornada de trabalho (ex.: o *software* que bloqueia o computador a partir de um determinado horário). Assim, os esforços de reduzir essas ambiguidades, também podem contribuir para a diminuição de passivos trabalhistas e outros embates judiciais causados pela operacionalização precária da modalidade.

Ainda partindo do posicionamento do autor, no que se refere às práticas individuais, onde a agência e a subjetividade do trabalhador seriam o foco, a proposição principal tangenciaria o estabelecimento de alguma reivindicação

coletivizada desses direitos. Mesmo de forma individual, é fundamental que os trabalhadores possam buscar estabelecer limites à jornada, especialmente quando o fluxo de trabalho é constante. Seria interessante também que as pequenas ações isoladas de oposição, pudessem compor uma forma mais contundente de reivindicação na medida em que são realizadas em coletivo. Em especial, trabalhadores precisam, juntamente ao desenvolvimento dessa percepção mais crítica das experiências contraditórias na organização, engajarem-se na cobrança de seus sindicatos e na exigência da implementação do *home-office* nos parâmetros legais vigentes, que apesar de limitados, ainda servem como parâmetro para identificar violações dos direitos trabalhistas. Nesse sentido, reforça-se o imperativo da denúncia e da reivindicação por vias judiciais as reparações por possíveis violações.

O que está em jogo é a reivindicação dos aspectos mais positivos e (micro)emancipatórios da modalidade para os trabalhadores. As empresas, nesse esforço de retorno presencial, ou mesmo da implementação arbitrária do formato híbrido, acabariam produzindo o cenário do “pior dos dois mundos” para o trabalhador. Por outro lado, considerando a iminência do retorno ao “velho normal”, talvez seja uma oportunidade para retomar a “antiga” prática de, ao final do expediente, deixar os equipamentos e ferramentas de trabalho de volta no escritório, lugar onde o trabalho não deveria ter saído.

Sinalizam-se, também, algumas possibilidades de pesquisas futuras: (i) investigação de como os sindicatos estão lidando com a pauta do trabalho remoto em diferentes setores e categorias laborais; (ii) aprofundamento dos demais atravessamentos estruturais e marcadores sociais como gênero, raça, geração e orientação sexual na experiência do trabalho remoto e como esta modalidade contribui para a (re)produção ou redução dessas assimetrias; (iii) aprofundamento das motivações de gestores e das organizações no processo de retorno ao presencial tanto em abordagens qualitativas, bem como quantitativas (iv) investigação, com maior profundidade, dos discursos atuantes nos diferentes marcos históricos (pré-pandemia, pandemia e pós-pandemia) e como viabilizaram, legitimaram e contestaram a prática do teletrabalho e retrataram o trabalhador nesse contexto; e (v) compreensão dos desdobramentos da pandemia na formação subjetiva de novos

trabalhadores e no sentido do trabalho que passa a ser apresentado por esse recorte geracional.

Por fim, deparamo-nos com um momento de importantes mudanças no mundo do trabalho, onde os conflitos e disputas pela modalidade do *home-office* são apenas uma de suas facetas. O desfecho desses desdobramentos ainda está em aberto, *à definir*. Ainda que circunscritos a um grupo reduzido de profissionais, os tensionamentos narrados nesta tese são reverberações de um debate mais amplo, indicando possibilidades de mudança mesmo nas estruturas mais intransigentes. Assim, nesse árduo caminho de reivindicações, ecoarão nas organizações as *histórias* da construção desse “novo normal” do trabalho, onde os trabalhadores, enquanto protagonistas, seguem em luta buscando produzir como desfecho sua emancipação em um mundo do trabalho mais digno.

Referências bibliográficas

- ABULIBDEH, A. . **Can COVID -19 mitigation measures promote telework practices?** . *Journal of Labor and Society*, 23(4), 551–576, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/wusa.12498>
- ACKROYD, S., & FLEETWOOD, S. (Eds.). **Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies**. Routledge. 2004. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203537077>
- ACKROYD, S., & THOMPSON, P. . **Organizational Misbehaviour**. SAGE Publications Ltd. 2003. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446222232>
- ADERALDO, I. L., ADERALDO, C. V. L., & Lima, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- ALVESSON, M., & SVENINGSSON, S. **Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle**. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193. 2003.
- ALVESSON, M., & WILLMOTT, H. **Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual**. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- ANTUNES, R. **O privilégio da Servidão: O novo proletariado de serviços na era digital** (1st ed.). Boitempo, 2018.
- _____. **O vilipêndio da covid-19 e o imperativo de reinventar o mundo**. *O social em questão*, 1(49), 111–122, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17771/pucrio.OSQ.51114>
- _____. & BRAGA, R. **Infoproletários: Degradação real do trabalho virtual**. Boitempo Editorial, 2009.
- BAILEY, D. E., & KURLAND, N. B. **A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work**. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.144>

- BAIN, P.; TAYLOR, P. **Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre.** *New Technology, Work and Employment*, v. 15, n. 1, p. 2–18, 17 mar. 2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-005X.00061>>.
- BARROS, A. M., & SILVA, J. R. G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil.** *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000100006>
- BARTSCH, S., WEBER, E., BÜTTGEN, M., & HUBER, A. **Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic.** *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- BARUCH, Y. **Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers.** *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- BATHINI, D. R., & KANDATHIL, G. M. **Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India.** *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 90–106, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- BÉLANGER, J., & THUDEROZ, C. **The Repertoire of Employee Opposition.** In *Working Life* (pp. 136–158). Macmillan Education UK, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2_8
- BHASKHAR, R. **Philosophy and scientific realism.** In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical Realism: Essential Readings* (pp. 16–47). Routledge, 1998.
- _____. **Reclaiming Reality: A Critical Introduction to Contemporary Philosophy.** Routledge, 2011.
- BOLTANSKI, L., & CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo.** Martins Fontes, 2009.
- BOLTON, S. C.; HOULIHAN, M. **Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement.** *Employee Relations*, v. 31, n. 6, p. 556–568, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985.** Institui o Vale-Transporte e dá outras providências. *Presidência da República*, 1985

- _____. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** 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. *Presidência da República*, 2011.
- _____. **Lei 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991. *Presidência da República*, 2017a.
- _____. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Presidência da República*, 2017b.
- _____. **Medida provisória nº 927, de 22 de março de 2020.** Atos do Poder Executivo. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde. *Presidência da República*, 2020.
- _____. Tribunal Superior Do Trabalho. **Cartilha: Teletrabalho: o trabalho onde você estiver.** *Secretaria de Comunicação Social do TST*, 2020. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/-/especial-teletrabalho-o-trabalho-onde-voc%C3%AA-estiver>> Acesso em Março de 2021.
- _____. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022.** Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Presidência da República*, 2022a.
- _____. **Medida provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022.** Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e altera a Lei nº 6.321. *Presidência da República*, 2022b.
- BRAUN, V., & CLARKE, V. **Thematic Analysis: A Practical Guide.** SAGE Publications, 2022.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do Trabalho no século XX (3ª).** Editora Guanabara, 1987.

- BROEK, D. **"We have the values": customers, control and corporate ideology in call centre operations.** *New Technology, Work and Employment*, 19(01), 2–13, 2004.
- BROOK, Paul. **Emotional labour and the living personality at work: Labour power, materialist subjectivity and the dialogical self.** *Culture and Organization*, v. 19, n. 4, p. 332–352, 2013.
- BURAWOY, M. **Manufacturing Consent.** University of Chicago Press, 1979. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226217710.001.0001>
- CAMERON, L. D.; RAHMAN, H. **Expanding the Locus of Resistance: Understanding the Co-constitution of Control and Resistance in the Gig Economy.** *Organization Science*, v. 33, n. 1, p. 38–58, jan. 2022. DOI: <<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2021.1557>>.
- CASTRO, N. A., & GUIMARÃES, A. S. A. **Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho.** *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 6(17), 44–52, 1991.
- CAVARZAN, G. M. et al. **A negociação sobre home office / teletrabalho na categoria bancária.** *Revista Ciências do Trabalho*, v. 23, p. 1–8, 2023.
- CHIARETTO, S., CABRAL, J. R., & RESENDE, L. B. **Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa.** *RMGC-Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 3(2), 71–86, 2018. DOI: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>
- CONTU, A. **Decaf Resistance.** *Management Communication Quarterly*, 21(3), 364–379, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318907310941>
- COSTA, I. de S. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si.** *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 01–12, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>
- _____. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades.** *Rev Adm Pública*. Jan;41(1):105–24, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
- CRISCUOLO, C. GAL, P.; LEIDECKER, T.; LOSMA, F.; NICOLETTI, G. **"The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers"**, OECD Productivity Working Papers, No. 31, *OECD Publishing*, Paris. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>.

- DANIELS, K., LAMOND, D., & STANDEN, P. **Teleworking: Frameworks for organizational research.** *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- DARDOT, P., & LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal.** Boitempo, 2016
- DE FINA, A. **Narrative Analysis.** Em: *Handbook of Language and Politics* (pp.233-246) Editores: Wodak, R. and Forchtner. Publisher: Routledge, 2017.
- DELBRIDGE, R. **Extended Review: The Vitality of Labour Process Analysis.** *Organization Studies*, 27(8), 1209–1219, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840606069145>
- DICK, P., & COLLINGS, D. G. **Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects.** *Human Relations*, 67(12), 1513–1536, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726714525810>
- DIEESE. **Pesquisa Nacional sobre Home Office dos Bancários.** *Estudos e Pesquisas*. no 105 – 15 de março 2023. São Paulo: DIEESE, 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2023/estPesq105HomeOfficeBancarios.html>. Acesso em Janeiro de 2024.
- DIGILABOUR. **Trabalho uberizado e capitalismo virótico: entrevista com Ricardo Antunes.** 2020. Disponível em: <https://digilabour.com.br/2020/06/14/trabalho-uberizado-e-capitalismo-virotico-entrevista-com-ricardo-antunes/> Acesso em: Setembro de 2022.
- DONNELLY, R., & JOHNS, J. **Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice.** *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- DOS SANTOS, E. A., SALLABERRY, J. D., & MENDES, A. C. A. **The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives.** *Revista de Gestao*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0137>
- DRUCK, G. **A precarização social do trabalho no Brasil: Alguns indicadores.** In R. Antunes (Ed.), *A Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II* (1st ed.). Boitempo, 2013.
- _____. **A tragédia neoliberal, a pandemia e o lugar do trabalho.** *O social em questão*, 1(49), 1–3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17771/pucrio.OSQ.51098>

- _____. DUTRA, R., & SILVA, S. C. **The labor counter-reform: Outsourcing and precarization as a rule.** *Caderno CRH*, 32(86), 289–305, 2019. DOI: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30518>
- DUGGAN, J., SHERMAN, U., CARBERY, R., & MCDONNELL, A. **Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM.** *Human Resource Management Journal*, August, 1–19, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- DURÃES, B.; BRIDI, M. A. da C.; DUTRA, R. Q. **O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?** *Sociedade e Estado*, v. 36, n. 3, p. 945–966, dez. 2021. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922021000300945&tlng=pt.
- EDWARDS, P. **Contested Terrain.** Basic Books, 1979
- ELLWAY, B. P. W. **Making it Personal in a call centre: Electronic peer surveillance.** *New Technology, Work and Employment*, 28(1), 37–50, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12002>
- EMANUEL, N.; HARRINGTON, E. Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work. **Federal Reserve Bank of New York Staff Reports**, no. 1061. 2023
- EWICK, P., & SILBEY, S. **Narrating Social Structure: Stories of Resistance to Legal Authority** In *Consciousness and Ideology*. Vol. 108, Issue 6, pp. 413–457, 2017. DOI: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315259604-14>
- FANA, M.; MASSIMO, F. S.; MORO, A. **Autonomy and Control in Mass Remote Working during the COVID-19 Pandemic. A Cross-Occupational Comparison.** *Relations Industrielles*, v. 77, n. 3, p. 1–19, 2022.
- FELSTEAD, A., & JEWSON, N. **In Work, At Home.** Routledge, 2000. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203018965>
- FILHO, F. E. K., & LUCCA, S. R. de. **Telework during the COVID-19 pandemic: Ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers.** *Work*, 71(2), 395–405, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3233/WOR-210490>
- FLEETWOOD, S. **An ontology for organisation and management studies.** In *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies* (pp. 27–53). Routledge, 2004.

- FLEMING, P. **Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program.** *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 41, n. 3, p. 285–303, 2005.
- _____.; SPICER, A. **Contesting the Corporation.** Cambridge University Press, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628047>
- _____.; STURDY, A. **"Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations?** *Employee Relations*, 31(6), 569–583, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450910991730>
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão** (R. Ramallete (Ed.); 42ª). Vozes, 2014
- FRIEDMAN, A. L. **Industry and Labour.** Macmillan Education UK, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-15845-4>
- GABRIEL, Y., & GRIFFITHS, D. S. **Stories in organizational research.** In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 114-126). Sage Publications. 2004.
- GALANTI, T., GUIDETTI, G., MAZZEI, E., ZAPPALÀ, S., & TOSCANO, F. **Work from Home during the COVID-19 Outbreak.** *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- GANDINI, A. **Labour process theory and the gig economy.** *Human Relations*, 72(6), 1039–1056, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726718790002>
- _____. **Digital labour: an empty signifier?** *Media, Culture and Society*, 43(2), 369–380, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443720948018>
- GOÊS, G. S., MARTINS, F. dos S., & ALVES, V. de O. **A distribuição dos rendimentos do trabalho remoto potencial no brasil por características individuais.** In *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Carta de Conjuntura*. Vol. 6, Issue 56, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2022/07/a-distribuicao-dos-rendimentos-do-trabalho-remoto-potencial-no-brasil-por-caracteristicas-individuais/> Acesso em julho de 2022.
- _____. **Os Condicionantes do Teletrabalho Potencial.** *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA* 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11730> Acesso em Novembro de 2023.
- _____. **Carta de Conjuntura.** Vol. 6, Issue 56, 2022. Em Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Disponível em:

<<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2022/07/a-distribuicao-dos-rendimentos-do-trabalho-remoto-potencial-no-brasil-por-caracteristicas-individuais/>> Acesso em julho de 2022.

_____. MARTINS, F. dos S., & NASCIMENTO, J. A. S. **O trabalho remoto e a pandemia : o que a pnad covid- 19 nos mostrou.** *Carta de Conjuntura, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)*, 8(50), 1–16. 2021a.

Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_not_a_teletrabalho_ii.pdf> Acesso em: Setembro de 2022.

_____. **Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?** *Carta de Conjuntura - IPEA*, 2(52), 1–11, 2021b. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_not_a_trabalho_remoto.pdf> Acesso em: Setembro de 2022.

GOLDEN, T. D., VEIGA, J. F., & SIMSEK, Z. **Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?** *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>

HAFERMAZ, E. **Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations.** *Organization Studies*, 42(5), 697–717, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840620909962>

HALL, R. **Renewing and Revising the Engagement between Labour Process Theory and Technology.** In Paul Thompson & C. Smith (Eds.), *Working Life*. Macmillan Education UK, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2>

HAU, F., & TODESCAT, M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso.** *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Vol. 8, Issue 3, pp. 37–52, 2018. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>

HODDER, A. **New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research.** *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262–275, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12173>

HOCHSCHILD, A. R. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.** *University of California Press*, 1983.

HUWS, U. **Telework: Projections.** *Futures*, 23(1), 19–31, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(91\)90003-K](https://doi.org/10.1016/0016-3287(91)90003-K)

- JAPPE, A., AUMERCIER, S., HOMES, C., & ZACARIAS, G. **Capitalismo em quarentena** (T. Breda (Ed.)). Editora Elefante, 2020.
- JAROS, S. **The core theory: Critiques, defences and advances**. In Paul Thompson & C. Smith (Eds.), *Working Life* (pp. 70–88). Palgrave Macmillan UK, 2010.
- JENKINS, S., & DELBRIDGE, R. **Neo-Normative Control and Value Discretion in Interactive Service Work: A Case Study**. *Emerging Conceptions of Work, Management and the Labor Market*. 59–85, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0277-283320170000030004>
- JOVCHELOVICH, S., & BAUER, R. M. **Entrevista Narrativa**. In *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som : um manual prático*. Vozes, 2002.
- KARLSSON, J. C. **Organizational Misbehaviour in the Workplace**. Palgrave Macmillan UK, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230354630>
- KAZEKAMI, S. **Mechanisms to improve labor productivity by performing telework**. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- KELLIHER, C., & ANDERSON, D. **Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work**. *Human Relations*, 63(1), 83–106, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- KITAGAWA, R., KURODA, S., OKUDAIRA, H., & OWAN, H. **Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms**. *PLoS ONE*, 16(12 December), 1–24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261761>
- KNIGHTS, D. **Subjectivity, Power and the Labour Process**. In D. Knights & H. Willmott (Eds.), *Labour process theory* (p. 331). The macmillan press, 1990.
- _____, & MCCABE, D. **‘Ain’t Misbehavin’? Opportunities for Resistance under New Forms of ‘Quality’ Management**. *Sociology*, 34(3), 421–436, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/S0038038500000274>
- KUNDA, G. **Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation**. *Organization Science*, 6(2), 819–821, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279077>
- LEMONS, A. H. D. C., BARBOSA, A. D. O., & MONZATO, P. P. **Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família**. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388–399, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>

- _____. SILVA, M. A.; SERRA, C. H. A. **Loving one's job: A matter of choice or subjection?** *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, v. 35, n. 1, p. 33–52, 9 fev. 2021. DOI: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2397002220952732>>.
- LITTLER, C. R. **The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-1988.** In D. Knights & H. Willmott (Eds.), *Labour Process Theory*. Palgrave Macmillan UK, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20466-3>
- LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; DOS SANTOS, O. R. E.; DE SOUZA, M. W. L. **Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office.** *Revista Gestão Organizacional*. 2021. DOI: 10.22277/rgo.v14i1.5735.
- MADERO GÓMEZ, S., ORTIZ MENDOZA, O. E., RAMÍREZ, J., & OLIVAS-LUJÁN, M. R. **Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work.** *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401–420, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- MARKS, A., & THOMPSON, P. **Beyond the Blank Slate: Identities and Interests at Work.** In *Working Life* (pp. 316–338). Macmillan Education UK, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2_16
- MCCABE, D. **Individualization at work?: Subjectivity, teamworking and anti-unionism.** *Organization*, 14(2), 243–266, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508407074227>
- _____. **Accounting for consent: Exploring the reproduction of the labour process.** *Sociology*, 45(3), 430–446, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0038038511399625>
- _____. CIUK, S., & GILBERT, M. **'This Is the End'? An Ethnographic Study of Management Control and a New Management Initiative.** *Work, Employment and Society*, 36(3), 503–521, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/09500170211022272>
- MCGRATH-CHAMP, S. RAINNIE, A.; PICKREN, G.; HEROD, A. **Global destruction networks, the labour process and employment relations.** *Journal of Industrial Relations*, v. 57, n. 4, p. 624–640, 8 set. 2015. DOI: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022185615582241>>.
- MELLO, Á. A. A., SANTOS, S. A. dos, KUNIYOSHI, M. S., GASPAR, M. A., & KUBO, E. K. de M. **Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center.** *Revista de Administração Da UFSM*, 7(3), 373–388, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346598794>

- MILLIKEN, F. J., KNEELAND, M. K., & FLYNN, E. **Implications of the COVID-19 Pandemic for Gender Equity Issues at Work.** *Journal of Management Studies*, 57(8), 1767–1772, 2020.
<https://doi.org/10.1111/joms.12628>
- MISOCZKY, M. Ceci; KRUTER FLORES, R. **Contributions of a materialist ontology to the critical knowledge of labour processes and workers struggles.** *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 4, n. 2, p. 359–376, 2018.
- MOORE, P., & ROBINSON, A. **The quantified self: What counts in the neoliberal workplace.** *New Media and Society*, 18(11), 2774–2792, 2016.
 DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444815604328>
- O'DOHERTY, D., & WILLMOTT, H. **Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism.** *Sociology*, 35(2), 457–476, 2001. DOI: <http://www.jstor.org/stable/42856295>
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing – 5 May 2023.** *Newsroom WHO*. 2023. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/speeches/item/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing---5-may-2023>> Acesso em janeiro de 2024.
- PALUMBO, R. **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*, 33(6/7), 771–790, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- PITTS, F. H. **Into the hidden abode.** *Marx in Management and Organisation Studies*. London: Routledge, 2022. p. 20–47. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/books/9781003198895/chapters/10.4324/9781003198895-2>>.
- POSTER, W. R. **Who's on the line? Indian call center agents pose as Americans for U.S.-outsourced firms.** *Industrial Relations*, 46(2), 271–304, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00468.x>
- RAMALHO, J. R. **Trabalho e sindicalismo na indústria – Poder institucional e social em contexto de crise e pandemia.** *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 37, n. 109, p. 1–18, 2022. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092022000200502&tlng=pt>.

- REID, A. **Understanding Teachers' Work: Is there still a place for labour process theory?** *British Journal of Sociology of Education*, 24(5), 559–573, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/0142569032000127134>
- RIESSMAN, C. K. **Narrative Analysis**. SAGE Publications, 1993.
- _____. **Narrative Methods for the Human Sciences**. SAGE Publications, 2008.
- ROBINSON, W. I. **Global capitalism post-pandemic**. *Race and Class*, 62(2), 3–13, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306396820951999>
- ROCHA, C. T. M. da, & AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- ROSENFELD, C. L., & ALVES, D. A. de. **Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho**. *Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207–233, 2011. DOI: <http://indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/529>
- RUSSELL, B. **Call centres: A decade of research**. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195–219, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x>
- SAKUDA, L. O., & VASCONCELOS, F. de C. **Teletrabalho : desafios e perspectivas**. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39–49. 2005 DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>
- SANTOS, L. A. Dos; COSTA, D. H. **O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2**. *E-Acadêmica*, v. 3, n. 2, p. e1632151. 2022. Disponível em: <<https://eacademica.org/eacademica/article/view/151>>.
- SEWELL, G. **Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work**. *Organization*, 12(5), 685–704, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508405055943>
- _____, & TASKIN, L. **Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework**. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- SICILIANO, M. **Disappearing into the Object: Aesthetic Subjectivities and Organizational Control in Routine Cultural Work**. *Organization Studies*, v. 37, n. 5, p. 687–708, 2016.

- SMITE, D., TKALICH, A., MOE, N. B., PAPATHEOCHAROUS, E., KLOTINS, E., & BUVIK, M. P. **Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence.** *Journal of Systems and Software*, 186, 111197, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>
- SMITH, C. **Go with the Flow: Labour Power Mobility and Labour Process Theory.** In Paul Thompson & C. Smith (Eds.), *Working Life*. Palgrave Macmillan UK, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2>
- _____. **Continuity and Change in Labor Process Analysis Forty Years after Labor and Monopoly Capital.** *Labor Studies Journal*, 40(3), 222–242. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0160449X15607154>
- _____, & ELGER, T. **Critical Realism and Interviewing Subjects.** In P. K. Edwards, J. O'Mahoney, & S. Vincent (Eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism* (Issue December, pp. 109–131). Oxford University Press, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199665525.003.0006>
- _____, KNIGHTS, D., & WILLMOTT, H. (Eds.) **White-Collar Work.** Palgrave Macmillan UK, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-09476-9>
- STURDY, A., FLEMING, P., & DELBRIDGE, R. **Normative Control and Beyond in Contemporary Capitalism.** In *Working Life* (pp. 113–135). Macmillan Education UK, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2_7
- TAYLOR, P., & BAIN, P. **“Subterranean Worksick Blues”: Humour as Subversion in Two Call Centres.** *Organization Studies*, 24(9), 1487–1509, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840603249008>
- TERRY, P. E. **Well-Being and Evolving Work Autonomy: The Locus of Control Construct Revisited.** *American Journal of Health Promotion*, 36(4), 593–596, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/08901171221081786>
- THOMPSON, P. **Labour process theory and critical management studies.** *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 100–122, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199237715.001.0001>
- _____. **Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production.** In D. Knights & H. Willmott (Eds.), *Labour Process Theory*. Palgrave Macmillan UK, 1990.

- _____, & SMITH, C. **Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work.** *Sociology*, 43(5), 913–930, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0038038509340728>
- _____. **Debating Labour Process Theory and the Sociology of Work.** In Paul Thompson & C. Smith (Eds.), *Working Life*. Macmillan Education UK, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2>
- _____, & VINCENT, S. **Labour Process Theory and Critical Realism.** In *Working Life* (pp. 47–69). Macmillan Education UK, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-137-11817-2_4
- THOMPSON, P. **Dell workers can stay remote — but they're not going to get promoted.** *Business Insider*. 2024. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/dell-remote-workers-promotion-return-office-push-flexible-work-2024-3> > Acesso em: março de 2024.
- TURBIANI, R. “Em Davos, CEO da L’Oréal diz que trabalhadores remotos ‘não têm absolutamente nenhum apego, paixão ou criatividade’”. *Época Negócios*. 19/01/2024. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/futuro-do-trabalho/noticia/2024/01/em-davos-ceo-da-loreal-diz-que-trabalhadores-remotos-nao-tem-absolutamente-nenhum-apego-paixao-ou-criatividade.ghml> > Acesso em Fevereiro de 2024.
- VIECELI, L. **Demissão voluntária aumenta com emprego aquecido e mudança pós-pandemia.** *Folha de São Paulo*. São Paulo. 24 de fevereiro de 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/02/demissao-voluntaria-aumenta-com-emprego-aquecido-e-mudanca-pos-pandemia.shtml> >. Acesso em Fevereiro de 2024.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. I. P. **Teoria Crítica e Pós-modernismo: Principais alternativas à hegemonia funcionalista.** *RAE-CLÁSSICOS*, p. 59–70, 2006.
- VINCENT, S. **The emotional labour process: An essay on the economy of feelings.** *Human Relations*, v. 64, n. 10, p. 1369–1392, 21 out. 2011. DOI: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726711415131> >.
- WEISKOPF, R., & LOACKER, B. “A snake’s coils are even more intricate than a mole’s burrow.” **Individualization and Subjectification in Post-disciplinary Regimes of Work.** *Management Review*, 17(4), 395–419, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-4-395>

- WESTWOOD, R., & JOHNSTON, A. **Reclaiming authentic selves: Control, resistive humour and identity work in the office.** *Organization*, 19(6), 787–808, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508411422583>
- WOOD, A. J., GRAHAM, M., LEHDONVIRTA, V., & HJORTH, I. **Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy.** *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- YILDIRIM, T. M., & ESLEN-ZIYA, H. **The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown.** *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 243–249, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12529>

ANEXO I

[ABERTURA] “Estou em busca de histórias das vivências de *home-office*” “Compreender, a partir das narrativas emergentes das vivências de trabalhadores em regimes remoto e híbrido as dinâmica de controle-resistência desse processo de trabalho” - Compreender, a partir das narrativas de teletrabalhadores, as vivências de controle e as formas de resistência produzidas no contexto do processo de trabalho remoto

- Apresentar o Objetivo geral da pesquisa
- Apresentar o Termo de Consentimento Livre Esclarecido;
- Perguntar sobre a permissão de gravar a conversa;
- Apresentar as condições de armazenamento e tratamento dos dados;
- **Sigilo da Pesquisa:** Nomes e organizações não serão citados;
- Os **dados** serão utilizados apenas no contexto desta pesquisa;
- A entrevista pode ser **interrompida** a qualquer momento pelo entrevistado

- **Fale-me um pouco sobre o seu trabalho e a empresa que você trabalha...**
 - Quais são as atividades principais – função; cargo; etc.; (Idade; ...)
 - A empresa possui escritórios espalhados pelo Brasil? Como é a interação com outros profissionais de outras partes do país?
 - **Como foi o processo de implementação do *home-office* na sua empresa?** Já tinha *home-office* anteriormente?
 - **Conte-me como foram as primeiras semanas de trabalho em *home-office*. (já trabalhou alguma vez em *home-office* ou foi só a partir da pandemia?**
 - Está funcionando o **teletrabalho na sua empresa hoje?** Como a empresa está possibilitando o trabalho neste momento? (Teletrabalho - carteira 100%; híbrido; etc.)

- **Conte-me** como tem sido sua experiência de *home-office*? (Pontos positivos e negativos) / Conte-me como é a sua **rotina** no *home-office*.
 - *Com essa sobreposição de espaços*, como você faz para separar o tempo do trabalho e não trabalho?
 - **Você consegue lembrar de algum episódio** onde o trabalho e a vida privada tiveram conflitos nesse contexto? Aconteceu algo que evidenciou esse conflito?
 - Como você tem lidado com esses momentos de intensificação (mesmo nesse contexto híbrido)?
 - Como a empresa tem atuado para equilibrar essas demandas?
 - Você se lembra de alguma situação em que você ou sua equipe questionaram essas demandas?
 - Você se lembra de algum caso ou história inusitados ou emblemáticos que marcaram a sua experiência em *home-office*?
- **Conte-me** como tem sido o fluxo e o ritmo de trabalho no seu formato (híbrido/virtual).
 - **Você se lembra de alguma situação que você vivenciou** alguma variação na demanda de trabalho? Como você lida com isso?
- Como a empresa costuma monitorar os resultados? **Teve alguma situação** em que essa cobrança ficou mais evidente?

◦ Teve alguma situação nesse contexto de trabalho remoto que a empresa ficou mais “vigilante”? ▪ Como você lidava com esse monitoramento? <i>Alguma postura da empresa te indignou?</i> • <i>E esse controle/monitoramento/pressão surte efeito na equipe ou em você? Você lembra de algum caso ou história em que tentou-se (você ou a equipe) driblar ou confrontar esse monitoramento e cobrança?</i> ◦ A tecnologia possibilitava uma forma de barreira com esse excesso? (“<i>Do not disturb</i>”) ◦ Você se recorda de algum episódio em que houve tensões e comparações com profissionais de diferentes regiões? • Você se lembra de situações inusitadas vividas no contexto do trabalho remoto – que só poderiam ser experienciadas nesse formato? ◦ Você se lembra de alguma situação que te marcou no trabalho em <i>home-office</i>?
• A empresa tem intenção de voltar ao trabalho presencial? ◦ Teve alguma situação que fez você preferir trabalhar presencialmente? ◦ Que fatores estão contribuindo com esse movimento? • Se você pudesse imaginar e descrever uma cena “ideal” do trabalho remoto, como seria? Quais as condições de trabalho que estariam presentes?

ANEXO II

Exemplo da codificação: Tabela Codex

Histórias e Narrativas	Descrição	Códigos de Narrativas
Transformações do processo de trabalho na pandemia	Comparações gerais entre o período <u>pré-pandêmico</u> e o <u>pandêmico</u> .	O trabalho na pandemia (E05N02); (E06N01); (E07N03); (E07N05.2); (E08N02); (E08N03); (E08N03.2); (E08N15); (E09N03); (E10N03); (E10N11); (E13N01); (E13N03); (E13N16)
	Descrições gerais do processo de trabalho e transformações na pandemia.	Reestruturação do formato de trabalho para o <u>home-office</u> (E01N03); (E08N04); (E09N15); (E10N15.1)
		Intensificação do trabalho na Pandemia (E01N01); (E01N05); (E09N03); (E10N11); (E12N011); (E13N04)
		Regime de trabalho <u>antepandêmico</u> x <u>pandêmico</u> (E02N01); (E02N02); (E03N08); (E04N01); (E06N02); (E07N01); (E07N05.1); (E12N01);
Crônicas da vida remota e híbrida: “É bom, mas é ruim”	“É bom, mas é ruim” Avaliação de aspectos positivos e negativos da experiência	(E01N04); (E03N04); (E03N05); (E04N05); (E04N06); (E04N07); (E04N08); (E04N11); (E04N14); (E05N01); (E05N05); (E06N13); (E08N06); (E10N03); (E10N22); (E02N39);
	Contradição e ambivalência – terreno contestado;	
	• Boa experiência de <u>home-office</u>	(E07N02); (E07N05); (E07N06.1); (E07N11); (E08N06); (E08N14); (E08N16); (E08N16.1); (E08N17); (E11N05); (E12N020.2)
	• <u>Home-office</u> : Qualidade de vida ○ Deslocamento e distância do trabalho; ○ Mais tempo para o indivíduo ○ Uniforme: Pijama	(E05N01); (E05N22); (E05N23); (E07N02); (E09N12); (E09N13); (E11N05); (E11N28); (E12N07); (E12N07.2); (E12N07.3); (E13N07.1) (E04N17)
	<u>Home-office</u> : proximidade com a família	(E04N24); (E06N15); (E12N07.1); (E13N07)
	• Inconvenientes do <u>home-office</u>	(E07N17); (E07N18); (E07N19)
	Socialização, comunicação e aprendizagem à distância	Aprendizagem e socialização comprometidos no formato