



Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa

Challenges and Perspectives of Teleworking in Organizations: National Production Scenario and Research Agenda

Míriam Aparecida Mesquita Oliveira¹

Maria Júlia Pantoja²

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar a produção científica nacional sobre o teletrabalho, no período de 2003 a 2018, a fim de identificar os principais desafios desse regime de trabalho para as organizações. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura baseada no protocolo de seleção e análise das fontes definido por Cronnin, Ryan e Coughlan (2008). A pesquisa foi realizada em periódicos com classificação *Qualis* Capes A1 a B2, na área de Administração e de Psicologia, e o resultado permitiu perceber que o reduzido número de artigos publicados demonstra que a produção científica nacional relacionada à temática ainda se encontra em fase inicial de desenvolvimento. Os temas mais comumente abordados são aqueles relativos a identificação das percepções dos teletrabalhadores e gestores, especialmente naquilo que se refere a vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como as consequências dessa nova modalidade de trabalho para o indivíduo e para as organizações. Constatou-se que os benefícios do teletrabalho são vários e podem ser percebidos em nível individual, organizacional e social. Por outro lado, desvantagens também podem ser evidenciadas, especialmente para os teletrabalhadores. Os resultados advindos da análise dos artigos apontaram desafios e perspectivas importantes para implementação bem-sucedida do teletrabalho, principalmente aqueles voltados à infraestrutura tecnológica e à gestão de pessoas.

Palavras-chave: teletrabalho; gestão de pessoas; agenda de pesquisa.

Abstract

*This article aimed to analyze the national scientific production on teleworking, from 2003 to 2018, to identify the main challenges of this work regime for organizations. For that, a systematic literature review was carried out based on the source selection and analysis protocol defined by Cronnin, Ryan, and Coughlan (2008). The research was carried out in journals with *Qualis* Capes A1 to B2, in the area of Administration and Psychology, and the result allowed us to realize that the small number of published articles demonstrates that the national scientific production related to the theme is still in its initial stage of development. The themes most commonly addressed are those related to the identification of the teleworkers and managers' perceptions, especially concerning the advantages and disadvantages of teleworking, as well as the consequences of this new type of work for the individual and organizations. It appears that the benefits of teleworking are several and can be perceived at an individual, organizational, and social level. On the other hand, disadvantages can also be seen, especially for teleworkers. The results from the article's analysis pointed out relevant challenges and perspectives for the successful implementation of telework, especially those aimed at technological infrastructure and people management.*

Keywords: teleworking; people management; research agenda.

1 Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília.

2 Doutora em Psicologia Organizacional pela Universidade de Brasília. Professora Associada do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/UnB. Professora da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

1. INTRODUÇÃO

Os debates em torno da transformação digital e do uso das tecnologias da informação e comunicação como estratégias capazes de aumentar a eficiência e de auxiliar nos processos de modernização da gestão estão cada vez mais crescentes no mundo atual. Nesse sentido, considerando o contexto cada vez mais competitivo e globalizado, esse cenário de transformação digital e de novas tecnologias adquire papel fundamental para que as organizações possam desenvolver suas atividades de maneira competitiva.

Esse avanço tecnológico traz para as organizações a necessidade de repensar suas estruturas e processos de trabalho, a fim de se adequarem ao mundo moderno e manterem seus níveis de competitividade. Em especial, esse avanço impulsiona mudanças significativas nas organizações e permite uma maior mobilidade das atividades, para além do local tradicional de trabalho, facilitando a utilização de novas modalidades e formas de organização do trabalho e possibilitando a adoção do teletrabalho como mecanismo de flexibilização, tendo em vista racionalidade de custos e maiores níveis de qualidade e produtividade.

Essa nova modalidade de trabalho vem sendo adotada por organizações públicas e privadas não somente no Brasil, mas em diferentes países do mundo, e sua utilização vem crescendo significativamente nos últimos anos, especialmente na administração pública. Fanzeres e Lima (2018) relatam uma pesquisa conduzida pela SAP Consultoria em Recursos Humanos, com 325 organizações, em que foi identificado que 68% dessas empresas utilizam o teletrabalho e que, destas, 80% adotaram essa modalidade nos últimos cinco anos. Contudo, mesmo com o avanço no processo de implementação do teletrabalho nas organizações, a literatura sobre o tema ainda não é amplamente difundida no Brasil, sendo o artigo *“Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs”*, elaborado por Soares (1995), considerado pioneiro na literatura brasileira (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Não obstante, passadas mais de duas décadas, a escassez de publicações demonstra que o referido tema ainda se encontra em uma fase embrionária de desenvolvimento, especialmente naquilo que se refere ao setor público.

Os poucos estudos publicados sinalizam uma quantidade reduzida de pesquisas a respeito de diversos aspectos relacionados ao teletrabalho em contextos organizacionais, tais como: questões de prazer e sofrimento e a precarização do trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) expectativas e necessidades do teletrabalhador, bem como suas condições de trabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012), e as características do teletrabalho desenvolvido por empresas atuantes em diferentes ramos de atividade ou regiões do país (MELLO et al., 2014). De maneira geral, essas lacunas estão relacionadas à implementação e aos resultados advindos do teletrabalho, bem como das suas relações inter e intraorganizacionais, sugerindo a necessidade de que maiores esforços de pesquisa sejam empreendidos para que possam impulsionar avanços na produção de conhecimentos científicos sobre a temática.

Mello (2011) acredita no crescimento cada vez maior do uso do teletrabalho. Isso porque, para esse autor, as evidências de que os problemas de congestionamento tendem a aumentar, que as questões relacionadas à poluição ambiental tendem a se agravar e que os preços de aquisição ou locação de imóveis tendem a aumentar parecem apontar que as demandas por teletrabalhadores serão cada vez maiores nos próximos anos.

Além disso, com a pandemia da COVID-19, causada pelo novo coronavírus, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no início de março de 2020, muitas organizações públicas e privadas estabeleceram novas dinâmicas de trabalho, suspendendo as atividades presenciais e reorganizando as suas rotinas. Para tanto, a utilização do teletrabalho tem auxiliado as organizações a alinhar as recomendações das autoridades políticas e sanitárias para o distanciamento social durante a pandemia (AHMED; ZVIEDRITE; UZICANIN, 2018), com a continuidade das atividades laborais, mesmo que de forma compulsória. E isso não é algo inédito, uma vez que a utilização do teletrabalho como forma de continuidade dos negócios após momentos de desastres naturais ou eventos inesperados é relatada na literatura como um dos potenciais benefícios dessa modalidade de trabalho (GOLDEN, 2009; GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017; HARKER MARTIN; MACDONNELL, 2012; MELLO, 2007). Apesar do teletrabalho já ter sido utilizado anteriormente em momentos de crise, dada a magnitude da atual emergência de saúde e os seus impactos no funcionamento das empresas e dos órgãos públicos, o uso dessa modalidade de trabalho tem sido crescente, despertando o interesse de uma quantidade muito maior de pessoas e organizações, e gerando impactos não planejados nas relações de trabalho em diferentes países (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Nesse sentido, considerando a ampla gama de implicações que o teletrabalho pode ter nos resultados organizacionais e na vida dos trabalhadores, identificar e compreender os seus principais desafios e perspectivas torna-se relevante para que as organizações sejam capazes de planejar e desenvolver estratégias de implementação mais eficientes. Buscar responder questionamentos de como o teletrabalho tem sido estudado no contexto brasileiro, quais aspectos vêm se destacando e quais precisam ser mais bem explorados, são importantes na medida em que poderão auxiliar no processo de adoção e adaptação dessa modalidade de trabalho nas organizações, buscando potencializar seus resultados positivos e minimizar possíveis resistências e riscos em sua implementação.

Por meio de uma revisão sistemática da literatura, este trabalho se concentra em analisar a produção científica nacional sobre o teletrabalho, a fim de identificar seus principais desafios e perspectivas para as organizações. Assim, pretende-se contribuir com a literatura sobre o tema, organizando informações fragmentadas e dispersas em diferentes estudos teórico-empíricos, retratando-se o cenário da produção nacional e as principais agendas de pesquisa identificadas a partir dos artigos analisados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teletrabalho

A utilização do teletrabalho nas organizações não pode ser considerada totalmente inovadora. Isso ocorre porque existem relatos de que seu surgimento tenha acontecido nos Estados Unidos, em meados de 1857, quando a companhia Estrada de Ferro Penn utilizava um sistema privado de telégrafo para gerenciar os empregados que desempenhavam suas atividades distantes do escritório central da empresa (KUGELMASS, 1996). Diferentemente do que foi relatado por Kugelmass (1996), Steil e Barcia (2001) acreditam que o início do teletrabalho ocorreu na Inglaterra, em meados de 1962. Por outro lado, a discussão acadêmica sobre o assunto teve início na década de 1970, quando o físico Jack Nilles levantou o questionamento: “Por que precisamos IR ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?” (NILLES, 1997, p. 10).

Mello (1999) relata que a real novidade na organização do trabalho, seja no setor público, seja privado, é a presença de redes de telecomunicações de custo razoável e com alto desempenho, que passaram a ser tidas como parceiras contínuas e fundamentais nos processos de gestão das organizações.

Pyöriä (2011) cita que o conceito de teletrabalho (ou, mais precisamente, de telecomutação) surgiu a partir do estudo de Nilles (1997), que definiu o teletrabalho como a possibilidade de levar o trabalho até os trabalhadores, referindo-se às atividades desempenhadas periodicamente fora da sede da empresa, por um ou mais dias da semana, em casa ou em centro de telesserviço, ou seja, envolve qualquer alternativa que seja capaz de possibilitar a substituição das viagens ao trabalho pela tecnologia da informação.

Outro conceito apresentado é aquele definido pela Organização Internacional do Trabalho – OIT (1996). Nesse caso, o teletrabalho é considerado como a atividade realizada em lugar diferente do escritório central da empresa ou do centro de produção, no entanto deve ser realizado por meio de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação (OIT, 1996).

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT (2016), o teletrabalho se configura como quaisquer modalidades de trabalho intelectual realizado a distância, com utilização de TIC's e mediante supervisão e controle. Além de apresentar o conceito de teletrabalho, a SOBRATT apresenta o conceito do termo *home office*, o qual é considerado como uma das modalidades de teletrabalho que consiste em todo e qualquer trabalho intelectual executado em casa ou em domicílio com a utilização de tecnologias relativas à atividade laboral.

No Brasil, o teletrabalho pode ser considerado relativamente novo e teve início em meados de 1997, durante a realização do Seminário *Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio* (GOULART, 2009). No entanto Sakuda e Vasconcelos (2005) citam como primeiro trabalho acadêmico aquele realizado por Soares (1995). Para condução de seu estudo, Soares (1995) utilizou o conceito de teletrabalho como sendo uma forma de organização do trabalho, na qual as atividades seriam desempenhadas por meio da telecomunicação e realizadas fora da sede da empresa. O autor acreditava que a integração da vida profissional e da vida pessoal seria capaz de aumentar a produtividade dos trabalhadores e a economia de energia, bem como diminuir o estresse, sobretudo para as mulheres. Em seu trabalho, o autor analisou a comunicação horizontal dos grandes centros de processamento de dados (CPDs) e como a descentralização, realizada por meio do teletrabalho, afetava essa forma de comunicação. Como resultado de seu estudo, foi possível identificar que o teletrabalho, naquele caso, reforçou problemas já existentes, sobretudo aqueles relacionados ao isolamento social e à falta de comunicação informal. Além disso, foram percebidas algumas diferenças e similaridades entre a utilização do teletrabalho no Brasil e as experiências de países desenvolvidos, bem como um aumento da produtividade.

Ainda no cenário brasileiro, até meados de 2017, o único diploma legal que contribuía de alguma forma para regulamentar o teletrabalho era a Lei n.º 12.551/2011, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 2011) e passou a prever o tratamento igualitário entre o trabalho realizado na empresa e o realizado a distância, no domicílio do empregado, além de equiparar os efeitos jurídicos dos meios telemáticos e informatizados de controle àqueles realizados de maneira pessoal e direta. Todavia a mudança mais significativa no cenário nacional ocorreu com a regulamentação do teletrabalho com a aprovação da Lei n.º 3.467/2017, que disciplina o teletrabalho em seu artigo 75-B, conceituando-o: “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017). Além de definir o conceito de teletrabalho, tal legislação dispõe sobre a alteração do regime presencial para o de teletrabalho e vice-versa, apresenta a necessidade de aditivos contratuais, a responsabilidade de reembolso de despesas arcadas pelo empregado e pela aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada para o desenvolvimento das atividades laborais.

No entanto essa regulamentação jurídica não reflete no âmbito das organizações públicas brasileiras, pois não há uma regulamentação que possa ser utilizada pelas diferentes esferas de governo. No setor público, as autorizações são concedidas por meio de normativos específicos para cada esfera de governo ou de normativos internos de cada órgão, sendo que, na maioria dos casos, os critérios e procedimentos são definidos de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada poder ou instituição.

Rosenfield e Alves (2011) afirmam que o teletrabalho deve ser visto como parte das mudanças estratégicas da organização, as quais permitem formas de flexibilização do trabalho baseadas no uso das novas tecnologias. Nessa perspectiva, a utilização do teletrabalho representa uma mudança de cultura e de estrutura organizacional capaz de gerar desafios específicos em diferentes níveis da hierarquia organizacional (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018), tornando-se imprescindível um planejamento bem organizado e elaborado, bem como uma análise aprofundada da capacidade organizacional de mudar (STEIL; BARCIA, 2001).

Entender o teletrabalho isoladamente do contexto das organizações e da sociedade em geral não é algo possível (PYÖRIÄ, 2011). O ideal é que sua utilização esteja relacionada a metas de importância imediata para a organização, como a sustentabilidade, o bem-estar no trabalho, a flexibilidade ou a melhoria da produtividade (BUTLER; AASHEIM; WILLIAMS, 2007; SÁNCHEZ et al., 2007).

A literatura nacional e internacional cita que os benefícios alcançados pela implementação bem-sucedida de um programa de teletrabalho podem ser percebidos em três níveis: individual, organizacional e social, ou seja, pela sociedade. No nível individual, incluem questões relacionadas com a melhoria da qualidade de vida, a flexibilidade de horário, a redução do tempo e dos custos com deslocamento, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior autonomia para gerenciar o trabalho e o aumento da produtividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; BARUCH, 2001; COENEN; KOK, 2014; HISLOP et al., 2015; NOHARA et al., 2010; STEIL; BARCIA, 2001; TREMBLAY, 2002). No nível organizacional, destacam-se aspectos relativos à diminuição dos índices de rotatividade e do absenteísmo, à diminuição dos custos organizacionais (especialmente com logística), à melhoria da qualidade de atendimento e qualidade de vida dos trabalhadores e ao aumento nos índices de produtividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARUCH, 2001; COENEN; KOK, 2014; MELLO et al., 2014; NOHARA et al., 2010; STEIL; BARCIA, 2001; TREMBLAY, 2002). Já as vantagens percebidas pela sociedade se refletem na redução do tráfego viário e dos gastos do governo com infraestrutura viária, na redução de combustível e da poluição, na diminuição de problemas regionais de desemprego, no desenvolvimento regional e na inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (NOHARA et al., 2010).

Por outro lado, assim como é possível observar as vantagens do teletrabalho, alguns autores identificaram que essa prática também é capaz de trazer desvantagens e riscos para os teletrabalhadores, os quais devem ser observados com cautela. Os mais comumente citados na literatura são relativos: ao isolamento social e profissional; ao aumento da jornada de trabalho; à falta de suporte tecnológico, dos colegas de trabalho e dos gestores; às dificuldades para progressão na carreira; à sobrecarga de trabalho; ao conflito entre trabalho e família; e ao preconceito dos colegas e menor visibilidade profissional (BARROS; SILVA, 2010; MANN; VAREY; BUTTON, 2000; PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002; ROSENFELD; ALVES, 2011; TIETZE, 2005; TREMBLAY, 2002).

Contudo mitigar os problemas oriundos do teletrabalho, tanto para as organizações, quanto para os empregados, está ao alcance dos gestores e dos teletrabalhadores (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Para tanto, segundo esses autores, as tarefas, práticas, processos e comunicações no regime de teletrabalho devem ser bem planejados e devem estar integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica e de suporte disponibilizada.

3. METODOLOGIA

Visando determinar como se define a pesquisa sobre o teletrabalho no cenário brasileiro, com o intuito de identificar os seus principais desafios e perspectivas nas organizações, utilizou-se o procedimento técnico da revisão sistemática de literatura, com base no protocolo de seleção e análise de fontes proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008). Esse protocolo utiliza um método estruturado para identificar estudos importantes e para revisar a literatura sobre um tema específico.

Assim, com base nas orientações desses autores, a busca dos artigos para viabilizar esta revisão sistemática da literatura seguiu as seguintes etapas:

3.1. Formulação do problema de pesquisa

Com base na produção científica nacional sobre o teletrabalho, quais são os principais desafios e perspectivas da implementação do teletrabalho para as organizações?

3.2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão

Para atender ao objetivo deste trabalho, os artigos deveriam conter nos títulos, resumos ou palavras-chaves os seguintes descritores: “teletrabalho”; “trabalho remoto” e “*home office*”.

O recorte temporal abrange artigos publicados nos últimos 15 anos, ou seja, entre os anos de 2003 a 2018. A pesquisa foi realizada nas bases de dados: (a) Periódicos Capes, (b) SciELO e (c) Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC). Buscando permitir a inclusão de trabalhos com maior rigor científico e metodológico, e mais alinhados aos objetivos desta pesquisa, foram selecionados os periódicos nacionais nas seguintes áreas do conhecimento: (a) Administração e (b) Psicologia, com classificação *Qualis* Capes (quadriênio 2013-2016) igual ou superior a B2.

No tocante aos tipos de artigo, foram abrangidos somente artigos completos publicados em periódicos, sendo excluídos da análise artigos publicados em anais de eventos e em capítulos de livros.

3.3. Seleção e avaliação dos artigos

Somando todas as bases de dados pesquisadas, a primeira busca retornou um total de 254 trabalhos. Esse quantitativo total constituiu a base inicial para as demais etapas do processo de seleção dos artigos. Na primeira fase de exclusão, foram eliminados da base os artigos que não se relacionavam com a temática em questão (208), os duplicados (14) e aqueles com *Qualis* Capes inferior a B2, das áreas do conhecimento Administração ou Psicologia (10), restando 22 trabalhos. Em seguida, após a leitura do título e do resumo, foram selecionados 17 estudos para uma análise crítica mais aprofundada.

Para proceder a análise dos artigos selecionados, utilizou-se uma planilha produzida por Borges-Andrade e Pagotto (2010), em *Excel*, atualizada em 2016, a qual classifica os artigos em metodologia própria discriminando: 1) ano de publicação; 2) periódico; 3) autores; 4) abordagem metodológica; 5) técnica de coleta de dados; 6) método de análise de dados; 7) área de atuação das organizações pesquisadas; 8) instituição de origem dos autores; 9) temas mais pesquisados dentro da temática, neste caso, o teletrabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta, a partir de uma análise bibliométrica, a caracterização das pesquisas sobre o teletrabalho, seguida de uma apresentação analítica dessa produção, a qual sugere algumas reflexões acerca dos aspectos do teletrabalho e seus principais desafios, além de possibilitar a construção e proposição de uma agenda de pesquisa e recomendações sobre o tema.

4.1. 4.1 Caracterização das pesquisas

Inicialmente, é importante destacar que, considerando todo o período definido para análise, é possível perceber que os estudos relacionados à temática teletrabalho ainda são incipientes no cenário brasileiro. Os estudos analisados tratam de experiências com o teletrabalho na iniciativa privada e em diferentes setores da economia. Contudo, no que se refere ao setor público, não foram encontradas publicações relacionadas ao teletrabalho em revistas e periódicos nacionais.

Ademais, verifica-se que a quantidade máxima de publicações anuais é de dois artigos, os quais foram publicados em 2005, 2011, 2012 e 2014, de modo que em 2003, 2004 e 2016 não foram encontradas publicações relacionadas diretamente com o tema de estudo. Essa distribuição por período das 17 publicações analisadas pode ser verificada na Figura 1.

Figura 1 - Quantidade de artigos por ano



Fonte: elaborado pelas autoras

Enquanto isso, na Tabela 1, são apresentados os dados referentes aos periódicos nos quais os artigos foram publicados. Como dito anteriormente, foram utilizados apenas os estudos publicados em periódicos com classificação *Qualis* Capes igual ou superior a B2 e nas áreas de Administração e Psicologia. Verifica-se que a maior parte das publicações (58,82%) consta em periódicos com classificação A2, sendo que 29,41% estão localizadas no periódico *Cadernos EBAPE.BR*. Percebe-se, ainda, que as publicações se concentram na área do conhecimento Administração, isto é, são os periódicos dessa área aqueles com o maior número de publicações.

Tabela 1 - Períodos com publicações analisadas – 2003 a 2018

Área de classificação Qualis Capes	Avaliação Qualis Capes	Periódico	Número de publicações
Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	A2	Cadernos EBAPE.BR	5
		Organizações & Sociedade	1
		Revista de Administração Pública – RAP	1
		DADOS: Revista de Ciências Sociais	1
Psicologia	A2	Revista de Psicologia Organizações e Trabalho – rPOT	1
		Temas em Psicologia	1
Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	B1	Revista de Administração e Inovação – RAI	2
		Cadernos de Psicologia Social do Trabalho	1
		Revista de Administração da UFSM	1
Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	B2	Revista Ibero-Americana de Estratégia	1
		Revista Ciências Administrativas	1
		Revista de Administração FACES Journal	1
Total			17

Fonte: elaborado pelas autoras

A maioria dos artigos se enquadram como teórico-empíricos, representando 88% do quantitativo total, e os 12% restantes são ensaios teóricos e revisão de literatura. Com relação aos aspectos metodológicos, a abordagem mais comumente adotada nos estudos nacionais sobre o teletrabalho tem sido a qualitativa (64%), seguida das abordagens quantitativa (24%) e quali-quantitativa (12%). Em alinhamento com essas características, o instrumento de coleta de dados com maior destaque é a entrevista semiestruturada. A técnica de análise dos dados que prevalece é a análise de conteúdo, o que condiz com a natureza qualitativa da maioria das pesquisas analisadas.

Ademais, os artigos envolveram 41 autores diferentes. Destes, apenas cinco autores estiveram envolvidos em mais de um artigo, sendo Santos e Gaspar os autores mais recorrentes, tendo participado de três trabalhos cada um. Os artigos, em sua maioria, foram elaborados por dois autores (53%), seguidos de três ou mais autores (35%). Os estudos elaborados por apenas um autor representaram 12% das publicações e são os trabalhos de Costa.

Em alinhamento com a concentração das publicações na área de Administração, ao verificar a titulação dos autores, os resultados evidenciam que o tema recebe maior atenção dos pesquisadores em Administração (67%), seguidos pelos da Psicologia (14%). Apesar de não terem sido identificadas publicações nas áreas temáticas de Educação e Sociologia, 4% dos autores possuem formação nessas áreas. Os 11% restantes estão distribuídos nas áreas de Economia, Engenharia de Produção, Engenharia Naval e Oceânica, Ciências Sociais e Enfermagem.

Quanto às instituições de origem dos autores à época da publicação, observou-se que cinco artigos foram publicados em parceria com diferentes instituições (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Viçosa, Universidade Municipal São Caetano do Sul, Universidade Federal da Paraíba, Universidade de São Paulo, Universidade Estadual de Campinas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade Metodista de São Paulo e Universidade Nove de Julho). Os demais artigos se agrupam em apenas uma instituição, sendo a Fundação Getúlio Vargas a que possui o maior número de publicações no período.

O foco de estudo dos artigos é distinto. O mais representativo, com oito publicações, estuda as percepções dos indivíduos sobre o teletrabalho, buscando identificar suas principais vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores. As demais publicações tiveram como finalidade identificar: fatores relacionados aos desafios dos gestores e teletrabalhadores; a qualidade de vida; perfil dos teletrabalhadores; gestão do conhecimento; o controle e a subjetividade dessa modalidade de trabalho; bem como a adaptação dos profissionais.

4.2. Dados sobre o teletrabalho e temas estudados

Considerando que não foi identificada nenhuma revisão de literatura nacional sobre a temática publicada em periódicos, os resultados desta revisão não foram comparados com estudo anterior, contudo foi identificada a publicação de um ensaio teórico no período analisado, o qual foi elaborado por Rocha e Amador (2018). Nesse trabalho, os autores apresentam tanto entendimentos positivos quanto entendimentos negativos sobre o teletrabalho, que consideram uma forma de exploração moderna dos trabalhadores, pois verificaram a existência de uma série de desvantagens para os teletrabalhadores naquilo que diz respeito, especialmente, ao isolamento social e profissional e aos riscos relativos ao descumprimento da regulamentação do trabalho, tais como licença médica, férias, afastamentos, entre outros.

Os aspectos encontrados com maior frequência na literatura brasileira sobre o tema dizem respeito às percepções dos indivíduos quanto ao teletrabalho. Procuram identificar suas vantagens e desvantagens, em nível organizacional e individual, bem como em nível social, ou seja, para a sociedade em geral (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; BIASI; SOUZA, 2006; JUNIOR; CAETANO, 2009; NOHARA et al., 2010).

No nível individual, as vantagens mais comumente citadas na literatura são: a redução de gastos e tempo com deslocamentos; maior autonomia e mobilidade; flexibilidade de horários; melhoria da qualidade de vida e do equilíbrio das relações familiares (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; FANZERES; LIMA, 2018; JUNIOR; CAETANO, 2009; NOHARA et al., 2010). Entretanto é possível observar que os aspectos relativos às relações familiares também podem ser tidos como fonte de conflitos, tendo em vista que, em alguns casos, foram relatadas dificuldades de compreensão dos familiares acerca do teletrabalho, ocasionando interrupções desnecessárias durante a execução das atividades laborais (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; JUNIOR; CAETANO, 2009; NOHARA et al., 2010).

Enquanto que, para as organizações, as implicações positivas refletem, principalmente, no aumento da produtividade, na redução de custos organizacionais e na melhoria da imagem corporativa da organização (BARROS; SILVA, 2010; FANZERES; LIMA, 2018; JUNIOR; CAETANO, 2009; MELLO et al., 2014) pelo profissional de assessoria executiva, ao trabalho virtual. Para isso, a amostra de trinta e um profissionais que atuam virtualmente como assessores executivos, responderam um questionário padronizado e aplicado por Raghuram, Garud, Wiesenfeld e Gupta (2001, para a sociedade em geral, os pontos positivos citados estavam relacionados, sobretudo, à inclusão social de pessoas com necessidades especiais, idosas e aposentadas (MELLO et al., 2014), não obstante também tenha sido possível identificar desvantagens e riscos com a adoção do teletrabalho.

Restrições quanto à segurança da informação, problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação interna e imediata podem ser prejudiciais aos resultados organizacionais (MELLO et al., 2014). Por outro lado, desvantagens diversas são apontadas pelos teletrabalhadores e vistas com apreensão pelos pesquisadores. São questões ligadas: ao isolamento social e profissional; a dificuldades de ascensão profissional, devido à diminuição da visibilidade na empresa; dificuldades de comunicação e integração; conflitos entre vida profissional, familiar e pessoal; sobrecarga de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; JUNIOR; CAETANO, 2009; NOHARA et al., 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011) e o preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial.

Essas questões podem ser potencializadas no contexto vivenciado neste ano de 2020, pois, durante a pandemia do novo coronavírus, o trabalho remoto foi instituído em diversas organizações de forma contingencial, sem nenhum tipo de estudo acerca da prontidão organizacional para mudar, o que, aliado à falta de planejamento, pode evidenciar ainda mais as desvantagens organizacionais mencionadas anteriormente. Ao investigar o teletrabalho após um desastre natural, Green et al. (2017) identificaram que as principais dificuldades encontradas para a adoção do trabalho remoto estão relacionadas com a ausência de políticas e de planejamento do teletrabalho, como a ausência de infraestrutura tecnológica adequada e de condições de trabalho, e a falta de tempo para o treinamento adequado dos trabalhadores e gestores, não somente para a utilização das tecnologias necessárias para realização das atividades de forma totalmente virtual, mas também de gerenciamento do tempo e de gestão do teletrabalho, o que podem, além de potencializar os efeitos negativos dessa modalidade de trabalho, trazer diversos prejuízos para os funcionários e para as organizações.

Tais desvantagens podem ser percebidas como consequência da perda de contato direto com os gestores e colegas de equipe, contudo podem ser mitigadas quando a implantação do programa acontece a partir de um planejamento eficiente. Nesse sentido, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) acreditam que esses aspectos negativos do teletrabalho podem ser minimizados e dependem de atitudes dos gestores e trabalhadores. Para tanto, é preciso pensar as tarefas, as práticas, os processos e a comunicação dos teletrabalhadores como estratégia de desenvolvimento de pessoas e da organização, incorporando-as à cultura organizacional e à estrutura tecnológica disponibilizada.

Além desses fatores, também foram discutidas, nas produções acadêmicas nacionais, questões alusivas à regulamentação legal do teletrabalho no Brasil. A inexistência de regulamentação específica para esse tipo de trabalho foi apontada, em alguns casos, como força restritiva para sua adoção efetiva, porque, até meados de 2017, o único dispositivo legal que contribuía, de alguma forma, para regulamentar essa modalidade de trabalho era a Lei n.º 12.551/2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e passou a prever igualdade entre o trabalho realizado na empresa, o executado no domicílio do empregado e aquele realizado a distância, além de equiparar os efeitos jurídicos dos meios telemáticos e informatizados de controle àqueles realizados por meios pessoais e diretos. Contudo esse desafio parece ter sido mitigado com a publicação da Lei n.º 3.467/2017, que foi sancionada com a finalidade de adequar a legislação existente às novas relações de trabalho, incluindo o teletrabalho, mesmo que, de maneira geral, as legislações e acordos de trabalho não prevejam situações excepcionais como as vivenciadas em decorrência da pandemia da COVID-19, como o teletrabalho em massa, independente da vontade prévia das organizações ou como resposta às crises de saúde e para a segurança dos trabalhadores (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Outra questão também discutida está na identificação de forças propulsoras do uso do teletrabalho pelas empresas pesquisadas. Mello et al (2014) destacam que essas forças estão relacionadas com a busca de redução de custos, da melhoria da produtividade, da qualidade das atividades desempenhadas, da qualidade de vida dos

teletrabalhadores e de melhoria da imagem corporativa da organização. Os estudos apontam, ainda, para a importância de se observar algumas competências individuais e gerenciais específicas para o exercício do teletrabalho e para o gerenciamento do teletrabalhador. Essas competências foram divididas por Gaspar et al (2011) em duas categorias. A primeira refere-se às aptidões necessárias para atuar em regime de teletrabalho, e são: facilidade de comunicação, organização, autonomia, iniciativa para solução de problemas, gestão do tempo, capacidade de exercer atividades sem supervisão presencial direta, autoavaliação imparcial e trabalhar em equipe. A segunda categoria trata daquilo que os autores denominam de características pessoais e envolvem: a capacidade de autodisciplina, autoconfiança, bom senso, independência, flexibilidade, adaptabilidade e espontaneidade. Nesse caso, avaliar a natureza das atividades e as características individuais dos teletrabalhadores torna-se uma etapa fundamental durante um processo de implantação do teletrabalho, visto que tal regime de trabalho pode não ser indicado para alguns cargos e atividades ou, até mesmo, para alguns possíveis teletrabalhadores, e por isso é preciso uma seleção cuidadosa dos teletrabalhadores e gerentes, bem como de treinamento e capacitação específicos sobre o teletrabalho.

Nesse sentido, Steil e Barcia (2001) apresentam os aspectos a serem analisados e as diretrizes para implantação do teletrabalho. Os autores propõem um modelo para subsidiar a análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho fundamentado em variáveis relacionadas ao contexto organizacional e das tarefas, nas características individuais e no contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores. Assim, é imprescindível mapear o perfil comportamental do trabalhador, as entregas desejadas, as prioridades, as condições de trabalho, bem como as condições para o desenvolvimento de novas habilidades, que podem contribuir para elevar a resiliência organizacional e os níveis de desempenho dos funcionários.

Os estudos analisados também apresentam agendas de pesquisa importantes. Em sua maioria, os autores citam a necessidade de complementação dos resultados, a partir de pesquisas realizadas em outros contextos organizacionais, para avaliar se os resultados permanecem em outros contextos (BIASI; SOUZA, 2006; GASPAR et al., 2011; MELLO et al., 2014). Nogueira e Patini (2012) sugerem que sejam realizadas pesquisas que investiguem diretamente os teletrabalhadores, a fim de identificar suas expectativas, necessidades e condições de trabalho, enquanto que Mello et al (2014) indicam a necessidade de condução de estudos comparativos sobre o teletrabalho em outros países.

Além disso, percebe-se a importância de pesquisas que abordem questões relacionadas com a saúde mental, o prazer e o sofrimento no trabalho e a precarização do trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Ademais, Rafalski e Andrade (2015) sugerem investigar a capacidade de atenção e foco nas tarefas, de resolução de problemas e o estilo de tomada de decisão dos teletrabalhadores, de forma a compreender as variáveis intervenientes ou preditoras da implementação do teletrabalho.

Os resultados desta revisão da produção científica nacional sobre o teletrabalho evidenciam a existência de diversos desafios e oportunidades de melhoria dessa modalidade de trabalho nas organizações. Esse cenário resulta em mudanças significativas, uma vez que trazem consigo a necessidade de revisar as políticas, os processos, as práticas e as rotinas de trabalho e as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas mudanças, que resultam, muitas vezes, da maneira como são percebidas e gerenciadas (BORGES; MARQUES, 2011), o que implica na necessidade de um planejamento e monitoramento estruturado e eficiente.

Os principais desafios encontrados estão relacionados à infraestrutura tecnológica e, sobretudo, à gestão de pessoas. Quanto à infraestrutura tecnológica, os principais desafios consistem em criar mecanismos de segurança da informação, com o desenvolvimento de sistemas de controle automatizados, além de garantir que bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimento aos teletrabalhadores sejam oferecidos.

Naquilo que tange à gestão de pessoas, os resultados encontrados sinalizam que os maiores desafios e oportunidades de melhoria consistem em pensar estratégias para evitar a redução do contato pessoal, lidar com a dificuldade de ascensão profissional, definir e desenvolver habilidades e competências necessárias para realização do teletrabalho e para o gerenciamento dos teletrabalhadores e demais membros da equipe, com uma definição clara dos critérios de avaliação de desempenho e de políticas relacionados à jornada de trabalho, à qualidade de vida, à saúde e à segurança do trabalho.

Como forma de sintetizar os achados discutidos, o Quadro 1 apresenta as categorias utilizadas para análise e os principais resultados encontrados nesta revisão.

Quadro 01 - Categorias de análise e seus resultados

Categoria de análise	Principais resultados
Vantagens da implantação do teletrabalho	Redução de gastos e tempo com deslocamentos; Maior autonomia e mobilidade; Flexibilidade de horários; Melhoria da qualidade de vida; Equilíbrio das relações familiares; Redução do estresse; Aumento da produtividade; Redução de custos organizacionais; Melhoria da imagem corporativa da organização; Inclusão social de pessoas com necessidades especiais idosas e aposentadas; Continuidade dos negócios em situações de desastre
Desvantagens e riscos da implantação do teletrabalho	Conflitos entre trabalho e família / vida pessoal; Dificuldades de comunicação; Isolamento social e profissional; Dificuldades de ascensão profissional; Diminuição da visibilidade na empresa; Sobrecarga de trabalho; Preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial
Condições para implementação do teletrabalho	Contexto organizacional; Tarefas que serão desempenhadas a distância; Características individuais; Contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores
Principais desafios	Infraestrutura tecnológica (segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte e manutenção); Gestão de pessoas (redução do contato pessoal; ascensão profissional; definição e desenvolvimento de habilidades e competências para o teletrabalho; gerenciamento dos teletrabalhadores; definição de metas; avaliação de desempenho; jornada de trabalho; qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho)

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos artigos analisados.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como finalidade analisar a produção científica nacional sobre o teletrabalho nos últimos quinze anos (2003 a 2018), visando identificar os principais desafios e perspectivas desse regime de trabalho para as organizações.

Os resultados demonstram um pequeno número de publicações sobre o tema no Brasil. Todos os estudos analisados referem-se a experiências com o teletrabalho na iniciativa privada, em diferentes setores da economia, de modo que não foram identificados estudos relativos ao setor público nas revistas e periódicos nacionais.

Os estudos analisados nesta revisão de literatura são, predominantemente, teóricoempíricos e possuem em sua maioria abordagem qualitativa. Mais da metade das publicações constam em periódicos com classificação *Qualis* Capes A2, nas áreas do conhecimento em Administração e Psicologia, sendo que a maior parte está localizada no periódico *Cadernos EBAPE.BR*.

Tais pesquisas concentram-se em identificar as percepções dos indivíduos, sobretudo as vantagens e desvantagens dessa nova modalidade de trabalho. No que se refere às vantagens, aquelas identificadas com maior frequência são: qualidade de vida; equilíbrio entre trabalho e família; flexibilidade de horário; diminuição do estresse, redução do tempo de deslocamento; redução de custos e aumento da produtividade. Por outro lado, as desvantagens mais comumente percebidas pelos teletrabalhadores são: o isolamento social e profissional; o conflito entre trabalho e família; e dificuldades de promoção na carreira.

A partir desse rol de desvantagens percebidas na literatura, esses poucos estudos permitem identificar desafios importantes para a implementação bem-sucedida do teletrabalho nas organizações. As experiências, mesmo que, em alguns casos, pareçam ser exitosas, também parecem apontar deficiências em seus processos de implementação, o que reflete em questões relevantes e que devem ser vistas com cautela pelos gestores e teletrabalhadores. Em grande parte, esses desafios parecem estar relacionados, principalmente, às práticas e políticas de gestão de pessoas e às questões de infraestrutura tecnológica. Desse modo, tornase preciso criar mecanismos de segurança da informação e garantir uma oferta de serviços de suporte e manutenção adequados para o desenvolvimento das atividades em teletrabalho.

Quanto à gestão de pessoas, emerge a necessidade de definir estratégias que visem ao desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, repensando questões ligadas à gestão por competências, acentuando,

dessa forma, a necessidade de estudos que contemplem o mapeamento de competências do futuro, considerando o viés tecnológico e as políticas de treinamento e capacitação, de estipulação de metas e avaliação de desempenho, e de saúde e segurança do trabalho, de modo que se possa minimizar os efeitos negativos e possíveis resistências causadas pela prática do teletrabalho.

Como limitação do presente estudo, é possível citar o número reduzido de artigos publicados no período definido para análise, todavia os resultados obtidos trazem algumas reflexões importantes acerca do teletrabalho. Assim, considerando a fase embrionária dos estudos sobre a temática no cenário brasileiro, espera-se que os resultados aqui apresentados possam oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas para o tema, além de contribuir para o planejamento da implementação dessa nova modalidade de trabalho nas organizações brasileiras.

Além disso, futuros estudos podem contribuir para ampliar essa discussão. Sugere-se como agenda de pesquisa a realização de estudos que sejam capazes de avaliar os resultados do teletrabalho nas organizações. Outrossim, estudos futuros podem ser conduzidos no âmbito da administração pública, de modo a verificar os resultados dos programas de teletrabalho, especialmente àqueles voltados à eficiência e economicidade, podendo ainda, abarcar questões relacionadas aos processos de mudança organizacional e à qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Também, como agenda de pesquisa futura, é possível citar a necessidade de que novos estudos sejam empreendidos com o objetivo de identificar as expectativas e necessidades dos teletrabalhadores e gestores, bem como suas condições de trabalho. Esses estudos poderão auxiliar na implantação do teletrabalho e contribuir com a construção de uma produção teórica mais robusta, de modo a promover o crescimento do conhecimento teóricoempírico sobre o teletrabalho nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 511–533, set. 2017.
- AHMED, F.; ZVIEDRITE, N.; UZICANIN, A. Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: a systematic review. **BMC Public Health**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 518, Dec. 2018.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71–91, mar. 2010.
- BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.] v. 3, n. 2, p. 113–129, June 2001.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability**, Switzerland, v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020.
- BIASI, D. D.; SOUZA, F. A. P. D. O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 25–33, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; DO PRADO PAGOTTO, C. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, p. 37–50, 2010. Edição especial.
- BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 95–113, 2011.
- BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 52, n. 241, p. 3, 16 dez. 2011. [Link](#). Acesso em: 07 jul. 2019.
- BRASIL. c, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 134, p. 1, 14 jul. 2017.
- BUTLER, E. S.; AASHEIM, C.; WILLIAMS, S. Does telecommuting improve productivity? **Communications of the ACM**, [S. l.], v. 50, n. 4, p. 101, Apr. 2007.
- COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework

and flexible work schedules. **European Management Journal**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 564–576, Aug. 2014.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 38–43, Jan. 2008.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 52, n. 3, Feb. 2018.

FANZERES, N.; LIMA, L. Evidências da adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 42–64, 2018.

GASPAR, M. A. *et al.* Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 1029–1052, 2011.

GOLDEN, T. D. Applying technology to work: toward a better understanding of telework. **Organization Management Journal**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 241–250, Dec. 2009.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009.

GREEN, N.; TAPPIN, D.; BENTLEY, T. Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment. **New Zealand Journal of Human Resources Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1–19, 2017.

HARKER MARTIN, B.; MACDONNELL, R. Is telework effective for organizations? **Management Research Review**, [S. l.], v. 35, n. 7, p. 602–616, June 2012.

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

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível. São Paulo: ATLAS, 1996.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. 668–690, Nov. 2000.

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

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

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

MELLO, J. A. Managing telework programs effectively. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 19, n. 4, p. 247–261, Oct. 2007.

NILLES, J. M. Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 9, n. 4, 22 dez. 2012.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Review of Administration and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 150–170, Aug. 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Sobre o trabalho a domicílio**. [Link](#). Acesso em: 07 jul. 2019

PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 22–31, 2009.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; DE LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, [S. l.], v. 22, n. 12, p. 775–783, Dec. 2002.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 386–399, 2011.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015.

ROCHA, C. T. M. DA; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 155–162, 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organização & Sociedade**, [S. l.], v. 12, n. 33, p. 39–49, 2005.

SÁNCHEZ, A. M. et al. Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. **Personnel Review**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 42–64, 2007.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 64–77, 1995.

SOBRATT. **Cartilha de orientação para implantação do teletrabalho e home office**: 2016. [Link](#). Acesso em: 07 jul. 2019

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74–84, 2001.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 48–62, 2005.

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

Contato:

Miriam Aparecida Mesquita Oliveira
E-mail: miriam.oliveira21@gmail.com

Maria Júlia Pantoja
E-mail: jpantoja@unb.br

Submetido em: 30/05/2019

Revisado em: 09/07/2020

Aprovado em: 18/08/2020