



TRABALHO FLEXÍVEL NO BRASIL: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO***FLEXIBLE WORK IN BRAZIL: CRITICAL SUCCESS FACTORS***Edenis Cesar de Oliveira¹ Nilton Cezar Carraro² 

Resumo: Este trabalho teve como objetivo analisar o trabalho flexível no Brasil, comumente chamado de teletrabalho, buscando evidenciar os fatores críticos de sucesso. Como metodologia utilizou-se a pesquisa exploratória descritiva, feita a partir de artigos e endereços eletrônicos para coletar as informações necessárias com vistas a análise da prática dessa modalidade nos dias atuais. O desenvolvimento do presente estudo possibilitou conhecer os principais desafios envolvidos nessa prática de trabalho, assim como as mais recentes considerações jurídicas, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, a evolução do *home working* como reabilitador de profissionais com deficiências físicas e as novas tecnologias usadas na comunicação entre colaboradores, líderes e gestores. Muitas e ainda não completamente desvendadas são as implicações do mundo do trabalho, dada sua característica de inexorável complexidade. Em particular, o trabalho à distância apresenta um significativo *gap* de conhecimentos e, portanto, necessidade de estudos. Não obstante, está cada vez mais presente nas organizações, adaptando-se constantemente às necessidades do mercado.

Palavras-chave: Trabalho Flexível. Teletrabalho. Mercado de Trabalho. Internet. Fatores Críticos.

Abstract: This paper aimed to analyze the flexible work in Brazil, commonly called telework, seeking to highlight the critical success factors. The methodology used was a descriptive exploratory research, made from articles and e-mail addresses to collect the necessary information in order to analyze the practice of this modality today. The development of the present study made it possible to know the main challenges involved in this work practice, as well as the latest legal considerations, work-life balance, the evolution of home working as a rehabilitator of physically disabled professionals and the new technologies used in communication. Among employees, leaders and managers. Many and not yet completely unraveled are the implications of the world of work, given its characteristic of inexorable complexity. In particular, distance work has a significant knowledge gap and, therefore, the need for studies. However, it is increasingly present in organizations, constantly adapting to market needs.

Keywords: Flexible Work. Telecommuting. Job Market. Internet. Critical Factors.

¹ Doutor em Administração, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar/CCN-LS, edeniscesar@ufscar.br.

² Doutor em Engenharia da Produção, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar/CCN-LS, nilton.carraro@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A rede mundial de computadores ou *World Wide Web* (www), revolucionou a comunicação mundial, tornando-se cada vez mais presente na vida cotidiana da população, abrangendo as áreas mais básicas da comunicação, passando pelo entretenimento, com consequências ainda mais evidentes no mundo do trabalho em geral e no trabalho a distância em particular.

De acordo com o *Brazilian Internet Steering Committee* (CGIB, 2019), há 50 anos, mais precisamente em 29 outubro de 1969, houve a primeira troca de mensagens entre computadores dentro do projeto ARPANET, origem da futura Internet. Vinte anos depois, em 18 de abril de 1989, o .br foi delegado por Jon Postel, diretor da Autoridade para Atribuição de Números da Internet (*Internet Assigned Numbers Authority* – IANA), ao grupo da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) que operava redes acadêmicas. Também em 1989 era oficialmente lançada a Rede Nacional de Pesquisa (RNP). Portanto, em 2019, celebra-se acontecimentos marcantes para a Internet no mundo e no Brasil.

A literatura especializada apresenta o conjunto de tarefas de trabalho executadas por meios computacionais e a distância utilizando a *internet* como “teletrabalho”, também denominado de “*home office*”.

Nilles e Pinel (1998) conceituam *home office* como uma atividade profissional feita fora do espaço físico da empresa, com auxílio de tecnologias de informação e comunicação à distância e de transmissão de dados.

O trabalho flexível como prática de trabalho à distância, muitas vezes utilizando telemática - conjunto das técnicas de informática e das telecomunicações (RUAS, 2007) - surgiu com a necessidade de melhorar a socialização entre as organizações e seus colaboradores.

Surgiu também como forma de aproximar a organização de seus clientes, reduzindo ou eliminando a barreira das distâncias existentes entre ambos, utilizando para isso, tecnologias da informação e comunicação na execução dessas atividades, proporcionando ao colaborador um convívio

equilibrado, produtividade, qualidade de vida, além de contribuir para maior proximidade da empresa e seu público-alvo (ROCHA, 2014).

Dada a popularização desse modelo de trabalho nos últimos anos, principalmente em empresas de tecnologia, onde diversas tarefas têm sido executadas por colaboradores fisicamente localizados em diferentes países, emergiram temas de estudo voltados ao trabalho à distância, como: qualidade de vida e produtividade (ROCHA, 2014), vantagens e desvantagens percebidas pelo teletrabalhador (TREMBLAY, 2002; BARROS e SILVA, 2010), princípio da autonomia (ROSENFELD e ALVES, 2011), análises sobre jurisprudência de direitos do colaborador (AGNOLETI, 2005; CHEN, 2008; DELIZE, 2015); liderança e comunicação de equipes fisicamente distantes (ADRIANO e GODOI, 2014; BUCATER, 2016), responsabilidade social com a reabilitação de profissional com deficiências físicas (PORTELINHA NETO e LIMA, 2016), além de estudos de casos (COSTA et al., 2011)

O objetivo principal desse estudo é evidenciar fatores críticos de sucesso da modalidade de trabalho à distância encontrados na literatura.

A próxima seção destina-se à fundamentação teórica por meio da análise dos principais autores sobre o assunto, apresentando em seguida, a metodologia e, posteriormente as análises e considerações dos resultados obtidos.

2 DESENVOLVIMENTO

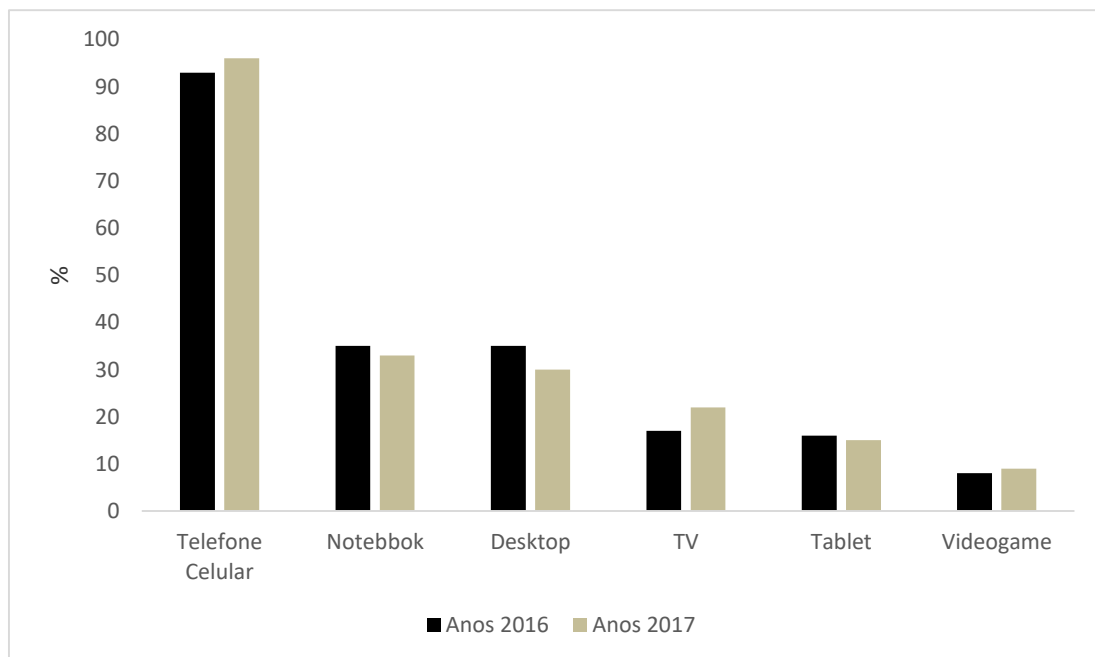
2.1 Fundamentação Teórica

Muitas e ainda não completamente desvendadas são as implicações do mundo do trabalho, dada sua característica de inexorável complexidade. Em particular, o teletrabalho apresenta um significativo *gap* de conhecimentos (BARROS e SILVA, 2010). Como plataforma que possibilita a existência dessa modalidade atualmente, a internet tem demonstrado constante crescimento nos últimos anos. Segundo o último relatório produzido pela Internet.org (2015), em 2015, 3.2 bilhões de pessoas usavam internet, uma proporção equivalente a

43% da população mundial. Nos últimos 10 anos, a conectividade aumentou em aproximadamente 300 milhões de pessoas por ano.

No Brasil, de acordo com a 13ª edição da pesquisa TIC Domicílios - 2017 (CGIB, 2018), que mede o acesso e os usos da população em relação às tecnologias de informação e comunicação, 61% da população brasileira utilizam a internet – o que representa 127 milhões de internautas. Segundo esse levantamento, o telefone celular é o dispositivo mais utilizado para o acesso individual da internet pela maioria dos usuários (96%), seguido pelo computador portátil ou notebook (33%), computador de mesa - desktop (30%), TV (22%), tablet (15%), e aparelho de videogame (9%). É possível observar esses dados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Proporção de usuários de Internet, por dispositivo utilizado para acesso individual.



Fonte: CETIC.br (2016; 2017).

Parte do crescimento na proporção de acesso a internet no Brasil se dá pela facilidade de adquirir dispositivos móveis como smartphones que proporcionam um meio rápido e fácil de comunicação sem exigir conhecimento técnico (F/NAZCA, 2015), além disso, tem-se a popularidade das redes sociais como ponto de contato inicial.

É possível visualizar na Tabela 1 o crescimento anual médio de acesso à internet no Brasil e no mundo nos últimos 5 anos. O crescimento anual médio de usuários da internet no Brasil foi 1,44%, superior ao crescimento mundial. Esta evolução influencia e viabiliza a prática desse modelo de trabalho, principalmente quando a concorrência entre empresas provedoras de conexão produz aumento na qualidade da conexão corporativa e doméstica.

Tabela 1 - Crescimento anual médio de acesso a *internet* no Brasil e no mundo nos últimos 5 anos.

Local	Varição
Brasil	3,56%
Mundo	2,12%

Fonte: Internet Live Stats (2017).

Segundo o relatório Home Office Brasil 2016 (SAP, 2016), a partir de uma amostragem de 325 empresas de diferentes segmentos e portes em várias regiões brasileiras, entre 2014 e 2016, houve um aumento de 50% no número de empresas que implantaram o trabalho remoto, ao passo que 68% das empresas adotaram alguma modalidade dessa prática (SAP, 2016).

O relatório da SAP (2016) estima que aproximadamente cinco em cada treze empresas adotem tal prática, considerando, ainda, o fato de que um em cada treze funcionários é praticante da modalidade.

O conceito de trabalho flexível assume diferentes tipos de conotação, dentre elas: locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. De acordo com o autor, há uma diversidade de arranjos que, combinando esses três tipos de flexibilidade, poderiam ser denominados trabalho à distância (MORGAN, 2004).

Definições, particularidade e formas diferentes de abordagens são encontradas na literatura sobre o trabalho remoto. O Quadro 1 apresenta um breve resumo dessas características mais importantes.

Quadro 1 – Diferentes abordagens do teletrabalho.

Autores	Especificidades	Características/Definições
Martínez-Sánchez et al. (2007) e Tremblay (2002)	Definição mais genérica	Forma de trabalhar mediada pela TIC, em que, pelo menos, parte das atividades

		é desenvolvida fora do escritório da organização.
Costa (2004) e Wilks e Billsberry (2007)	Implicações do distanciamento do local físico de trabalho	A simples diferenciação em função do distanciamento do escritório da empresa se mostra limitada para refletir toda a gama de situações que podem ser enquadradas no conceito de teletrabalho.
Qvortrup (1998)	Diversidade de classificação	Podem ser classificados como teletrabalhadores, tanto empregados quanto autônomos que atuam nesse tipo de configuração, cujas condições são diversas
Garrett e Danziger (2007)	Tipologias	Aqueles que trabalham a maior parte do tempo em casa ou em escritórios satélites (<i>fixed-site telework</i>); aqueles que atuam em uma combinação de ambientes diversos, incluindo a casa, os escritórios da empresa e o trabalho de campo (<i>flexiwork</i>); e aqueles que atuam a maior parte do tempo realizando trabalho de campo em local variável (<i>telework</i>).
Qvortrup (1998); Tietze (2005); Silva, 2008	Efeitos Negativos	Maior controle exercido pelas organizações, menor criatividade nas atividades executadas e jornadas de trabalhos que tendem a se prolongar além dos horários tradicionais. Maior risco de perda de identidade e a dificuldade de construir carreira, enquanto a situação dos empregados que atuam em casa tende a ser vista de forma mais positiva, em função da flexibilidade proporcionada, sem que haja tantas perdas associadas.
Dewett e Jones (2000); Tombari e Spinks (1999); Papalexandris e Kramar (1997).	Efeitos Positivos/Benefícios	Melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Silva e Wetzel (2007a, 2007b); Vergara e Vieira (2005)	Efeitos Positivos da Mediação Tecnológica	A mediação da tecnologia conduz a mudanças na dinâmica espaço-temporal, trazendo para os indivíduos

a percepção de benefícios e dificuldades nas suas relações com o trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Barros e Silva (2010).

Para Rodrigues (2011), o teletrabalho possui quatro modalidades a saber: i) a domicílio; ii) remotizado em telecentros; iii) móvel e, iv) transnacional. Na modalidade a domicílio como a antiga e natural forma de colaboração quando a vida familiar e trabalho estavam correlacionados na era pré-industrial e contemporaneamente como uma modalidade relacionada a uma nova estratégia de gestão de recursos humanos.

A segunda modalidade (remotizado em telecentros), trata de locais de trabalho localizados fora da sede da organização, que disponibilizam recursos e todas as instalações de informática e de telecomunicações. Neste modelo de o colaborador não se desloca até a sede da empresa, ele executa suas tarefas em um centro de trabalho geralmente próximo a sua residência (RODRIGUES, 2011).

A terceira (móvel) se refere aos casos em que o colaborador realiza suas atividades sem localização fixa determinada. Essa modalidade supõe o uso permanente de equipamentos de informática e comunicação portáteis. Esta condição de trabalho é considerada comum em áreas de auditoria, consultoria e vendas (RODRIGUES, 2011). Atualmente é possível observar este comportamento com maior frequência nos profissionais da área de tecnologia e desenvolvimento de software (NEUTE, 2014).

A última modalidade descrita por Rodrigues (2011) é a transnacional ou transfronteiriço, que diz respeito à prática de trabalho executada em países diferentes da sede da empresa.

2.2 As Soluções Atuais e os Desafios do Teletrabalho

Essa configuração de trabalho é responsável por manter, disponibilizar e assegurar que um colaborador possa estar disponível a qualquer tempo e em qualquer lugar (SANTOS; LAMBARINE; MOREIRA; 2014). Porém, essa necessidade atende uma demanda específica da organização. Pode-se

considerar a disponibilidade do colaborador um dos desafios individuais do praticante. O trabalho à distância se torna um fator ignorável e as propriedades realmente relevantes são o perfil do colaborador, sua capacidade técnica e disciplina para compor um trabalho de forma eficiente e eficaz.

As discussões sobre vantagens competitivas são especialmente interessantes quando se aborda o tema *home working*. Sakuda e Vasconcelos (2005) afirmam que o modelo configurado em telecentros (espaço físico com computadores conectados à Internet) é diferente do modelo a domicílio, logo que o primeiro usualmente possui um programa corporativo com alto apoio organizacional, treinamento e suporte para os teletrabalhadores, enquanto o segundo pode depender mais do perfil autodidata e empreendedor do profissional.

O comportamento de competitividade nacional descrito por Sakuda e Vasconcelos (2005) pode ser observado em ambientes altamente competitivos como a região do *Silicon Valley* – EUA. Segundo JointVenture (2015), entre 2013 e 2014 houve um aumento médio nas taxas de emprego de 4,1% nas áreas de Comunicação e Infraestrutura, Informação e Negócios, áreas com grande uso de trabalho à distância. Também é possível observar que 50% da população no *Silicon Valley* falam mais de um idioma; possivelmente uma das implicações do aumento nas imigrações e diversidade de etnias nestas regiões. É notável que o crescimento do empreendedorismo também tem ocorrido no Brasil como descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição dos principais polos tecnológicos no Brasil ordenados pela quantidade de empresas.

Local	Polo Tecnológico	Quantidade de Empresas
Florianópolis – SC	-	600
São José dos Campos – SP	PqTec	300
Belo Horizonte – MG	San Pedro Valley	200
Recife – PE	Porto Digital	250
Mogi das Cruzes – SP	Alto Tietê Valley	40

Fonte: Bernardo (2016).

No Brasil, a competitividade tem crescido com o nascimento de polos tecnológicos (BERNARDO, 2016). Os polos citados na Tabela 2 atraem empreendedores de diversas partes do País e do mundo, sendo necessário o uso de metodologias de liderança de equipes a distância para manter a eficiência do *home office* e possibilitar a gestão (BUCATER, 2016).

Os desafios apresentados pela prática podem ser segmentados em três perspectivas. Segundo Sakuda e Vasconcelos (2005) o desafio individual, desafio organizacional e desafio global. Cada segmento possui seus próprios impactos sociais, nas empresas e nos conceitos tradicionais de trabalho.

Os desafios individuais remetem a revolução industrial onde o conceito de trabalho a domicílio era aplicado apenas aos que detinham seus próprios meios de produção e métodos. Os valores sociais deste desafio examinam conflitos entre papéis sociais exigidos pelo trabalho e pela família. Na sociedade industrial a maioria do trabalho não poderia ser feita fora do escritório onde os horários são rígidos e a atividade produtiva do colaborador é altamente regulada (SAKUDA e VASCONCELOS, 2005).

Os desafios organizacionais do dessa disposição do trabalho para Sakuda e Vasconcelos (2005) estão relacionados à promoção de sistemas de comunicação, garantia de esforços essenciais e propósitos bem definidos no uso do teletrabalho. O sistema de comunicação é diferente em uma organização que utiliza esse modelo, sendo necessário utilizar intensamente meios virtuais de comunicação para manter o alinhamento da equipe, o bom gerenciamento de pessoas e projetos.

Como forma aumentar o alinhamento da equipe e tornar possível o gerenciamento de diferentes grupos, surgiu ferramentas de Internet com o objetivo de facilitar a comunicação entre colaborador e empresa. Uma dessas tecnologias é o software *WEB Slack* (TECHCRUNCH, 2016), seus criadores afirmam que esta ferramenta pode proporcionar uma redução média de 48,6% em trocas de e-mail interno nas empresas clientes. Segundo Techcrunch (2016), o *WEB Slack* alcançou a marca de 4 milhões de usuários cadastrados com crescimento de 3-5% por semana, sendo 1 milhão de usuários ativos ao

mesmo tempo. Apesar de já existirem diversas ferramentas concorrentes com o mesmo objetivo, é atualmente o mais popular e com a maior base de clientes.

O último segmento dos desafios do teletrabalho documentado por Sakuda e Vasconcelos (2005) é o desafio global que trata das vantagens competitivas de indústrias nacionais. Para o autor, a concentração geográfica de indústrias estimula a competitividade e atrai talentos especializados, além de empresas e interesse acadêmico local. Sakuda e Vasconcelos (2005) defendem que as condições de localização geográficas continuarão sendo muito importantes para o emprego de longo prazo, mesmo com a viabilidade de comunicação instantânea.

2.3 Promoção de Lideranças por Equipes Remotas

Bucater (2016) em seu estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto; demonstra como autores encontraram resultados similares sobre o comportamento de líderes eficazes que apresentaram comportamentos diferentes em situações parecidas. Limitando-se a premissa de Adriano e Godoi (2014) que a liderança é um fenômeno que não se dá, somente na pessoa, ou na situação, mas que na realidade trata-se de um processo de interação social em que há mútua influência, entre líderes e liderados.

Samartinho (2013) considera que existem diferenças nos processos de liderar equipes remotas e nos próprios indivíduos líderes destas equipes. A autora define como referências a e-Liderança sendo o processo de liderança nesse paradigma e e-Líder como o indivíduo que atua como líder de equipes não presenciais. A autora também afirma que liderar e gerir são conceitos que não se excluem, mas se complementam; assim podem ser associados ao mesmo indivíduo e considerado que o mesmo deva ser capaz de liderar e gerenciar, também o gestor deve ser capaz de liderar.

Considerando o cenário inovador do trabalho remoto, Bucater (2016) afirma que existe a necessidade de se aprofundar em pesquisas e estudos sobre o processo de liderança nas organizações. A autora afirma que a e-

Liderança transpõe a liderança presencial para um ambiente virtual, onde as relações tradicionais “líder e liderado” serão substituídas por um novo tipo de liderança. Para isso, é necessário fortalecer a interdependência na relação ‘líder e tecnologia’, indicando que ambas se afetam e se transformam mutuamente.

Segundo Bucater (2016) a comunicação eficaz é o habilitador para resolução dos desafios apontados: controle, motivação da equipe e adaptação ao modelo. Isso se dá pelo fato de que as diferenças culturais agravam a complexidade das relações interpessoais desta modalidade. Carli (2015) demonstrou que na América Latina o e-mail é o meio de comunicação mais utilizado, seguido por mensagens instantâneas. A autora justifica esta preferência por ser um meio de comunicação facilitador considerando diferentes idiomas usados pelos membros de uma mesma equipe.

Para Straus e Miles (2002), sobre o uso do e-mail como meio de comunicação, o entendimento da mensagem sofre menos pela influência de estereótipos, sendo assimilada com maior precisão pelo interlocutor. Dufner et al (2002) afirma que o caráter assíncrono ou não-bloqueante da comunicação por meios digitais, aumenta a eficácia de diálogos prolongados, onde os envolvidos usam o atraso entre envio e resposta da mensagem para pensar sobre o problema e responder com maior precisão.

Carli (2015) identificou que para compartilhar instruções detalhadas ou participar de discussões complexas, as teleconferências por áudio são preferíveis. A autora aponta que uma dificuldade no uso desta tecnologia é a qualidade técnica do áudio e ruído do ambiente. Também é demonstrado que videoconferências, por áudio e vídeo, é o meio de comunicação mais efetivo. Bucater (2016) encontrou resultados similares e também afirma que os custos com softwares, equipamentos e qualidade de conexão de internet para usar estas tecnologias são dificuldades enfrentadas.

Atualmente os principais problemas da comunicação por videoconferência são mitigados pelo uso de softwares como *Slack* (TECHCRUNCH, 2017), *Skype* (2017) e *Hangouts* (GOOGLE CLOUD, 2017);

que oferecem teleconferências com múltiplos participantes e constantemente melhoram seus produtos para reduzir o consumo de conexão com a internet. Além de oferecer versões gratuitas, estas ferramentas têm contribuído largamente como habilitadores da e-Liderança por e-Líders que praticam o *telecommuting*.

Bucater (2016) demonstrou em seu estudo que os desafios no processo de liderança a distância, as características que envolvem tempo, espaço e flexibilidade; além das diferenças entre as competências exigidas no exercício do liderado em um contexto de trabalho remoto, fazem esta modalidade ser diferente de outras tradicionais. Assim começam a surgir considerações jurídicas, sociais e doutrinárias sobre o teletrabalho (DELIZE, 2015).

2.4 O Teletrabalho na Sociedade

Nos últimos anos várias pesquisas foram publicadas sobre essa temática. Autores têm tratado de temas como o equilíbrio entre qualidade de vida e produtividade no trabalho remoto por Rocha (2014), considerações jurídicas em sua implantação (DELIZE, 2015), como mecanismo de readaptação e reabilitação (PORTELINHA NETO e LIMA, 2016), direito a desconexão por Almeida e Colnago (2016), entre outros. No Brasil tem sido criado órgãos de sociedade para tratar do tema como a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2017).

Rocha (2014) demonstra que não há grandes distinções entre os profissionais que trabalham em casa pelo regime CLT e os profissionais autônomos. A autora afirma que qualidade de vida e produtividade são fatores mais facilmente alcançados quando o colaborador trabalha no que gosta. A produtividade está intimamente relacionada à motivação, essa por sua vez é catalisada pelo bom uso do tempo livre com a família e a flexibilidade encontrada nesse dispositivo.

Delize (2015) afirma que não há regulamentação específica, sendo necessário que a empresa consulte um profissional do Direito do Trabalho antes de fazer a transição do trabalho realizado no estabelecimento do

empregador para essa prática flexível, verificando o que isso trará sobre as particularidades de cada empresa, como os benefícios concedidos, o relacionamento com os superiores, a interação com os demais colegas, a segurança da informação, o direito do trabalhador à desconexão e os cuidados com o isolamento social, principalmente com a forma como ele afeta a sindicalização do funcionário.

O trabalho domiciliar tem sido usado intensamente como mecanismo de readaptação e reabilitação ao trabalho por deficientes (PORTELINHA NETO e LIMA, 2016). Segundo os autores, em 2010 aproximadamente 4000 vagas foram ocupadas por pessoas com algum tipo de deficiência, mas foram contabilizadas aproximadamente 2400 demissões de reabilitados nesse mesmo período. Para Portelinha Neto e Lima (2016), pode ser uma vantagem para trabalhadores com deficiências, logo que não é necessário enfrentar trânsito nem mesmo se deslocar. Sendo assim, a modalidade torna-se um tipo de inclusão social que preenche o requisito constitucional de não discriminação ao acesso ao emprego. Os autores frisam a necessidade de legislação e regulamentação da prática.

A CLT (BRASIL, 2011) (Consolidação das Leis do Trabalho), em sua lei nº 12.551, estabelece que não há distinção entre trabalho presencial e à distância em “Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. ”

O parágrafo único da lei nº 12.551 (BRASIL, 2011) cita especificamente o uso de meios viabilizadores do trabalho remoto em: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

Para Almeida e Colnago (2016, p. 124), a tecnologia se reinventa frequentemente para facilitar a vida da sociedade, mas também pode ser usada como meio para “[...] escravizar um empregado, na medida em que lhe prive de

descanso, saúde, lazer, vida em sociedade, vida íntima e privada. ”. Para as autoras, muitas vezes o colaborador é obrigado a trabalhar mais do que jornada contratual combinada, além de estar sempre disponível para resolver problemas imediatos. Nesse sentido, o estudo sobre o direito a desconexão das autoras apresenta vários paralelos entre o trabalho a domicílio e escravidão; são apresentados diversos artigos do direito constitucional, do trabalho e direito civil, que regulamentam o trabalho na tentativa de restabelecer o equilíbrio do ser social.

3 METODOLOGIA

Este é um estudo bibliográfico e foi produzido com caráter exploratório e a natureza é descritiva visando analisar a literatura em busca de autores que discutem o teletrabalho, desafios da modalidade, particularidades de liderança, trabalho remoto como ferramenta social e de reabilitação e aspectos jurídicos envolvidos nessa forma de trabalhar. O objetivo foi traçar um paralelo entre as visões dos diferentes autores já consolidados com a situação do trabalho à distância no Brasil na presente época da pesquisa bibliográfica para produção desta publicação.

A análise da literatura foi efetuada durante todo o desenvolvimento do estudo. A revisão bibliográfica compreendeu trabalhos de pesquisa, artigos já publicados, notícias e material legislativo em que o assunto é relativo ao contexto em epígrafe.

As fontes usadas nesta publicação são secundárias e encontradas com o auxílio de repositórios de conteúdo acadêmico e científico na *internet*, notícias em *sites* especializados tradicionais, a constituição federal brasileira e *sites* de associações de teletrabalhadores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na análise de crescimento médio do uso da *internet* no Brasil e no Mundo, presente na seção 2, foi possível estender as conclusões qualitativas utilizando a Tabela 1 para caracterizar a conclusão extraída como ‘quantitativa’.

Assim chegando à variação de crescimento anual populacional de usuários da *internet* no Brasil foi 1,44% maior que o crescimento mundial

Foram identificadas mudanças nos conceitos de desafios dessa modalidade de trabalho em comparação com a literatura prévia a 2014 e após; tem-se maior importância para as características do perfil do profissional ao invés de somente conhecimento técnico; uso de novas ferramentas de comunicação instantâneas ao invés do telefone; aumento da competitividade com a concentração geográfica de polos de tecnologia que corrobora as previsões de Sakuda e Vasconcelos (2005) e pode-se observar na Tabela 2 que o crescimento do empreendedorismo também tem ocorrido no Brasil.

Além disso, foi visto que essa crescente configuração enfrenta certos desafios em sua prática, que segundo Sakuda e Vasconcelos (2005) são: o desafio individual, o desafio organizacional e o desafio global; mas a partir desses desafios pode-se criar ferramentas que melhorem a execução dessa prática de trabalho, como o exemplo do *software WEB* Slack feito para aumentar o alinhamento da equipe e tornar possível o gerenciamento de diferentes grupos, facilitando a comunicação entre colaborador e a empresa.

Ademais, observou-se, também, a necessidade de haver uma liderança para controle da organização, e devido a diferenças com a prática tradicional de trabalho se fez necessário definir segundo a autora Samartinho (2013) a e-Liderança e e-Líder, que segundo Bucater (2016) a e-Liderança adapta a liderança presencial para o ambiente virtual.

Foi observado que apesar de existirem autores que comparam e igualam o teletrabalho como uma prática escravocrata como Almeida e Lorena (2016), existem na literatura apontamentos relevantes quanto aos benefícios quanto aos temas: qualidade de vida, produtividade, readaptação, reabilitação e inclusão social. Mas é possível que as relações de trabalho remoto mudem drasticamente com futuras regulamentações legislativas. Além disso, foi possível observar que houve evolução das metodologias dessa prática no Brasil nos últimos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou entender a prática do teletrabalho e evidenciou seus fatores críticos de sucesso.

Uma das visões extraídas dessa pesquisa é que a prática do trabalho à distância busca minimizar a distância entre a organização e seus colaboradores e também aproximar a mesma de seus clientes utilizando à telemática e a *internet* como principal ferramenta viabilizadora para essa prática.

Os avanços tecnológicos possibilitaram o crescimento do *home working*, mas, além disso, pode-se citar um conjunto de variáveis influenciadoras que produziram esse crescimento, como: barateamento da tecnologia, redução de custos, disponibilidade, melhor qualidade na conexão de *internet*, melhor qualidade de vida e aumento na competitividade nacional e internacional. A tendência é que cresça cada vez mais, mas este tema pode ser mais bem compreendido em futuras pesquisas focando nas variáveis que influenciam o crescimento dessa prática de trabalho.

O método de pesquisa permitiu observar além do desenvolvimento e crescimento do teletrabalho, os desafios enfrentados, e suas vantagens para a organização, seus colaboradores e seus clientes. A limitação da pesquisa dá-se a abrangência do tema no Brasil e no mundo, onde muitas fontes podem ser compiladas para análise.

Dada à importância do assunto, é necessário que as organizações busquem se atualizar sempre em suas práticas de trabalho para atender as expectativas do mercado e da sociedade como um todo. Logo, podem valer-se deste estudo como referencial, propondo sua ampliação através de amplitude das bases de consulta, e também a utilização de métodos quantitativos para exprimir por meio de inferência estatística e também por métodos estocásticos uma percepção maior sobre o assunto e suas tendências.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M., GODOI, C. K.; Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. **Anais....** In: XXXVIII EnANPAD, Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014.

AGNOLETI, M. B. Teletrabalho em domicílio. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região**. João Pessoa: v. 13, p. 244-257, 2005.

ALMEIDA, D. F. V.; COLNAGO, L. M. R. O Teletrabalho, O Direito À Desconexão Do Ambiente De Trabalho E Os Possíveis Meios De Inibição Da Prática. São Paulo. **Revista de Direito do Trabalho**. v. 169. Ano 42. p. 113-126, 2016.

AMARTINHO, J. P. R. S. **E-liderança: um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system**. 2013. Tese de doutoramento em Gestão. Universidade de Evora.

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. Rio de Janeiro. **Cadernos Ebape.BR**, v. 8, n. 1, artigo 5, 2010.

BERNARDO, K. **Quais São Os Principais Polos Tecnológicos Do Brasil**". 2016. Disponível em: <www.freetheessence.com.br/nova-economia/modelos-disruptivos/polos-tecnologicos-brasil/>. Acesso em: 21 fev. 2017.

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 à exercida por meios pessoais e diretos**. Disponível em <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em 01 mar. 2017.

BUCATER, A. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. 2016. Dissertação de Pós-Graduação. Universidade Metodista de São Paulo.

CARLI, G. C. C. **Desafios e perspectivas da comunicação e relações interpessoais no gerenciamento de projetos com equipes remotas na américa latina – estudo de caso**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Business School São Paulo (BSP).

CETIC.BR. **Apresentação dos principais resultados TIC Domicílios 2015**: Produção de estatísticas tic para políticas públicas. 2015. Disponível em: <http://www.cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2015_coletiva_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.

CHEN, D. **Regime jurídico brasileiro da duração do trabalho na relação de emprego**. São Paulo: Universidade de São Paulo - USP, 2008.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGIB). **TIC Domicílios 2017**: survey on the use of information and communication technologies in Brazilian

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Paranaguá, PR, v.04, n.06, p. 203-1, 203-21, 2019
DOI: 10.21575/ 10.21575/25254782rmetg2019vol4n6922

households: ICT Households 2017. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2018.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGIB). **ICT in Culture 2018:** survey on the use of information and communication technologies in Brazilian cultural facilities. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho.** 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

COSTA, I. S. A.; BORGES, P. X.; FREITAS, J. A. S. B. Relações de produção em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitária em editoras infanto-juvenis. **Cadernos Ebape.** Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 360-376, Rio de Janeiro, 2011.

DELIZE, J. C. P. **Considerações Jurídicas para a Implantação do Teletrabalho nas MPME's.** 2015. Monografia de Pós-Graduação. Fundação Instituto de Administração (FIA).

DUFNER, D. K., PARK, Y. T., KWON, O., PENG, Q. **Asynchronous team support: perceptions of the group problem solving process when using a cybercollaboratory.** In System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on. IEEE.

F/NAZCA, S&S. **F/Radar - Democracia e Consumo.** 2015. Disponível em: <www.fnazca.com.br/index.php/2015/10/20/fradar-15%C2%AA-edicao/>. Acesso em: 18 fev. 2017.

GARRETT, R. K.; DANZIGER, J. N. Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology mediated work at a distance. **Social Science Computer Review**, v. 25, n.1, p. 27-47, 2007.

GOOGLE CLOUD. **G SUIT - Hangouts: Participe de Videoconferências com Colegas de Trabalho e Clientes.** 2017. Disponível em <gsuite.google.com/products/hangouts/>. Acesso em: 28 fev. 2017.

INTERNET LIVE STATS. 2017. **Real Time Statistics Project.** 2017. Disponível em: <www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>. Acesso em: 19 fev. 2017.

INTERNET.ORG. **A Reporto in Global Internet Access.** 2015. Disponível em: <www.internet.org>. Acesso em 20 fev. 2017.

JOINTVENTURE. **2015 Silicon Valley Index** 2015. Disponível em: <www.jointventure.org/images/stories/pdf/index2015.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2017.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; PÉREZ-PÉREZ, M.; DE-LUIS-CARNICER, P.; VELA-JIMÉNEZ, M. J. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n. 4, p. 344-357, 2004.

PORTELINHA NETO, A. G., LIMA, L. C. Deficiente e Desempregado? O Teletrabalho como Mecanismo de Readaptação. **Rev. do Trib. Reg. Trab. 10a Região**, Brasília, v. 20, n. 2, 2016

NEUTE, F. **Nomadismo digital: trabalhar enquanto se viaja pelo mundo**. 2014. Disponível em: <gizmodo.uol.com.br/nomades-digitais/>. Acesso em: 21 fev. 2017.

NILLES, J.; PINEL, M. F. L. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998. (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis), 1998.

PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work. **Employee Relations**, v.19, n. 6, p. 581-595, 1997.

PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela que mais de 100 milhões de brasileiros acessam a internet**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/09/pesquisa-revela-que-mais-de-100-milhoes-de-brasileiros-acessam-a-internet>>. Acesso em: 19 maio 2017.

PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela que mais de 100 milhões de brasileiros acessam a internet**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/09/pesquisa-revela-que-mais-de-100-milhoes-de-brasileiros-acessam-a-internet>>. Acesso em: 19 maio 2017.

QVORTRUP, L. From teleworking to networking: definitions and trends. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998. p. 21-27.

ROCHA, B. S. **Home Office: O Ponto de Equilíbrio entre a Qualidade de Vida e a Produtividade**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Cesuca Faculdade Inedi.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2011.

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

RUAS, E. M. M. **1. Telemática**. 2007. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/telematica/>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

SANTOS, E. R. P.; LAMBARINE, P. P. A; MOREIRA, J. R. Teletrabalho: o futuro presente nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 35-49, 2014.

SAP, Consultoria RH. **Pesquisa Homeoffice Brasil 2016**. 2016. Disponível em: <www.pesquisahomeoffice.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, 2005.

SAMARTINHO, J. Liderança Virtual (e-Leadership) MODoCOMPETE e-LÍDER: Estudo Delphi com Q-Sort sobre a compreensão de competências específicas e características em e-Liderança. **Anais... 7º EIN: Simpósio Internacional. Ciberespaço: Liderança, Segurança e Defesa na Sociedade em Rede**, 2013.

SILVA, J. R. G. Profissionais qualificados e experiência de autoemprego: questões de tempo e espaço. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v.14, n.1, 2008.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. A construção de um quadro analítico sobre as significações de espaço no contexto das mudanças organizacionais. **Cadernos Ebape.BR.**, v. 5, n. 4, p. 1-16, 2007a.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. Organizational change and the meaning of time. **BAR–Brazilian Administration Review**, v. 4, p. 16-30, 2007b.

SKYPE. **Announcing group video calling for mobile phones and tablets**. 2016. Disponível em <community.skype.com/t5/News-and-Announcements/Announcing-group-video-calling-for-mobile-phones-and-tablets/ba-p/4300844>. Acesso em: 28 fev. 2017.

SLACK. **Less email, happier team**. 2017. Disponível em: <slack.com/customers>. Acesso em: 19 fev. 2017.

SOBRATT. **A Cartilha do Home Office**. 2017. Disponível em <www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2017/01/110117_AF_CARTILHA_TELETRABALHO_APOS_OLIMPIADA.pdf>. Acesso em 28 fev. 2017.

STRAUS, S. G.; MILES, J. A.; LEVESQUE, L. L. The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. **Journal of Management**, v. 27, p. 363-381, 2001.

TECHCRUNCH. **Slack’s rapid growth slows as it hits 1.25M paying work chatters**. 2016. Disponível em: <techcrunch.com/2016/10/20/slunk/?ncid=rss>. Acesso em: 19 fev. 2017.

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

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

TREMBLAY, D. G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v.17, n. 3-4, 2002.

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional, **RAE–Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 2, p. 103-119, 2005.

WILKS, L.; BILLSBERRY, J. Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 2, p. 168-177, 2007.

Enviado em: 11 jun. 2019

Aceito em: 15 dez. 2019

Editor responsável: Dr. Mateus das Neves Gomes