
Desafios e oportunidades do teletrabalho: uma análise da percepção de gestores em uma indústria alimentícia de São Paulo

Challenges and opportunities of telework: an analysis of the perception of managers in a food industry in São Paulo

JOSIANE DE FÁTIMA DANIEL CARDOSO
EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA
ARGEMIRO LUÍS BRUM

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar os desafios e as oportunidades do teletrabalho na percepção dos gestores em uma indústria alimentícia. Apesar da existência de pesquisas sobre os benefícios (Saura; Ribeiro-Soriano; Saldaña, 2022; Parent-Lamarche; Boulet, 2021) e os desafios do teletrabalho (Marchiori *et al.*, 2020; De Vries; Tummers; Bekkers, 2019), observa-se uma lacuna na literatura a respeito da percepção dos gestores quanto aos desafios e às oportunidades dessa modalidade de trabalho. A maioria dos estudos se concentra na perspectiva dos colaboradores ou nos aspectos tecnológicos, negligenciando a visão estratégica dos gestores. A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas. A coleta de dados foi realizada com cinco gestores da Broker Nestlé, distribuidora exclusiva, atuante no segmento alimentício, situada na cidade de São José dos Campos – SP. Posteriormente, os dados foram analisados, utilizando-se a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), por meio da análise categorial. Os resultados aqui descritos, referidos na fala dos gestores de importantes e estratégicas áreas da empresa, corroboram com a literatura quando identificam o trabalho remoto

como estratégia de atuação, que quando aplicada num contexto comercial, garante condições de produções estáveis e vantagem competitiva. Embora alguns pontos preocupantes tenham sido apontados pelos entrevistados como, isolamento social, jornadas de trabalho que precisam ser muito bem gerenciadas, evitando processos trabalhistas, de forma geral, as vantagens para os negócios e para a empresa, bem como, os desafios para os próprios gestores, foram reconhecidos pelos mesmos. Recomenda-se fazer estudos comparativos com outras empresas do mesmo setor para que seja possível identificar padrões e diferenças nas respostas ao uso desta modalidade de trabalho que tende cada vez mais aumentar.

Palavras-chave: teletrabalho; trabalho remoto; desempenho organizacional; percepção; gerência; indústria alimentícia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and opportunities of telework in the perception of managers in a food industry. Despite the existence of research on the benefits (Saura; Ribeiro-Soriano; Saldaña, 2022; Parent-Lamarche; Boulet, 2021) and the challenges of teleworking (Marchiori *et al.*, 2020; De Vries; Tummers; Bekkers, 2019), there is a gap in the literature regarding managers' perception of the challenges and opportunities of this type of work. Most studies focus on the perspective of employees or technological aspects, neglecting the strategic vision of managers. The research was carried out based on semi-structured interviews. Data collection was carried out with five managers of Broker Nestlé, an exclusive distributor operating in the food segment, located in the city of São José dos Campos – SP. Subsequently, the data were analyzed using Content Analysis (Bardin, 2011), through categorical analysis. The results described here, referred to in the speech of managers from important and strategic areas of the company, corroborate the literature when they identify remote work as an action strategy, which when applied in a commercial context, guarantees stable production conditions and competitive advantage. Although some worrying points were pointed out by the interviewees, such as social isolation, working hours that need to be very well managed, avoiding labor lawsuits, in general the advantages for the business and the

company, as well as the challenges for the managers themselves, were recognized by them. It is recommended to carry out comparative studies with other companies in the same sector so that it is possible to identify patterns and differences in responses to the use of this type of work that tends to increase more and more.

Keywords: telework; remote work; organizational performance; perception; management; food industry.

1 INTRODUÇÃO

A modalidade do teletrabalho, também conhecida como trabalho remoto, tornou-se cada vez mais importante nas últimas décadas, especialmente, impulsionada pelos avanços tecnológicos e, mais recentemente, pelas exigências criadas pela pandemia da COVID-19 (Müller *et al.*, 2022). Esta modalidade de trabalho, que permite aos colaboradores exercerem as suas funções fora das instalações físicas da organização, tem sido considerada uma alternativa eficaz para a continuidade dos negócios em situações de crise e uma ferramenta estratégica para a modernização das relações laborais.

Neste contexto, a adoção do teletrabalho desencadeou uma série de discussões. Vários estudos exploraram os benefícios potenciais do teletrabalho, como redução de custos operacionais, maior flexibilidade e melhoria da qualidade de vida dos funcionários (Mello *et al.*, 2014; Bloom *et al.*, 2015; Bhumika, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020). No entanto, também há desafios, como dificuldades de coordenação, de monitoramento e de engajamento dos funcionários.

Sob essas circunstâncias, cabe frisar a importância do papel dos gestores, no sentido de compreender a perspectiva gerencial sobre o teletrabalho, na medida em que desempenham um papel fundamental na implementação e no sucesso dessa modalidade (Goulart, 2009; Müller *et al.*, 2022; Korkeakunnas *et al.*, 2023). Ainda há lacunas sobre como os gestores percebem e lidam com os efeitos do teletrabalho, bem como, sobre os principais desafios e dificuldades que enfrentam na liderança de equipes remotas.

Desta forma, este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar, a partir da perspectiva dos gestores, os desafios e as oportunidades do teletrabalho de uma indústria alimentícia. Ao buscar compreender as percepções dos gestores, acredita-se que os resul-

tados aqui discutidos forneçam *insights* valiosos que possam guiar políticas organizacionais e decisões estratégicas mais informadas.

Através de uma abordagem metodológica qualitativa este estudo oferece uma análise abrangente e detalhada do fenômeno, contribuindo para uma melhor compreensão dos desafios e das oportunidades associados ao teletrabalho.

Apresenta-se a seguir o debate sobre as influências do neoliberalismo em políticas e práticas que lidam com o envelhecimento nas organizações. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos adotados, bem como, os resultados e sua discussão. Na parte final apontam-se as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A flexibilidade na forma como trabalhamos é cada vez mais reconhecida como uma ferramenta estratégica para gerir o espaço e o tempo de forma mais eficaz no meio da incerteza da economia e do ambiente globais.

2.1 TELETRABALHO

Falar em trabalho remoto significa necessariamente falar em gestão remota, quando a relação entre empregadores e subordinados passa a ser mediada pela tecnologia e em equipes virtuais, nas quais os funcionários interagem remotamente (Kurland; Bailey, 2000). Portanto, os pesquisadores estão interessados em compreender os desafios da gestão dessas equipes (Cascio, 2000; Hoch; Kozlowski, 2014). Embora seja um tema muito atual, o conceito de teletrabalho surgiu em 1973, por Jack Nilles, considerado um pioneiro no uso do termo. Segundo Nilles (1997, p. 15), o teletrabalho envolve “dar trabalho aos trabalhadores em vez de os levar para o trabalho” e é “uma atividade regular fora de um escritório central, um ou mais dias por semana, tanto em casa como em centros de atendimento remotos”, ocorrendo a “utilização de computadores e telecomunicações na execução de tarefas fora das instalações da empresa”.

Conforme estabelecido pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, o teletrabalho é descrito no art. 75-B, do capítulo II-A como

“a prestação de serviços que ocorre predominantemente fora das instalações do empregador, utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação que, devido à sua natureza, não são classificadas como trabalho externo” (Brasil, 2017, p. 1). Esta modalidade de trabalho pode ser realizada integralmente em casa ou em parte (Lippe; Lippényi, 2019), propiciando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado habitualmente (Messenger, 2019). Diversos autores ainda referem a necessidade do suporte de tecnologias de informação para comunicação, tais como, e-mails, dispositivos móveis (como notebooks e celulares) e conexões remotas (Neirotti; Paolucci; Raguseo, 2012; Garg; Rijst, 2015; Peters *et al.*, 2016; Adisa; Gbadamosi; Osabutey, 2017).

Já a Organização Internacional do Trabalho (OIT) utiliza o termo teletrabalho (*telework*, em inglês) e, para sua conceituação, reconhece as diferentes e seguintes variáveis: (i) local/espço de trabalho; (ii) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); (iii) tipo de contrato (assalariado ou independente); e (iv) competências requeridas (conteúdo do trabalho). Inseridas nessas variáveis podem ser elencadas inúmeras categorias de teletrabalho.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), aproximadamente 7,4 milhões de pessoas teletrabalharam em 2022 e são consideradas um subgrupo do trabalho remoto. Isto significa que estes trabalhadores trabalham, pelo menos parcialmente, noutros locais e utilizam equipamentos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas suas atividades. No mesmo período, 9,5 milhões de pessoas trabalharam remotamente no país, o que, além dos teletrabalhadores, inclui também aqueles que não utilizam dispositivos de TIC. Essa força de trabalho representa 9,8% do total da população ocupada não ausente (96,7 milhões de pessoas). A proporção de mulheres empregadas que trabalham remotamente (8,7%) é superior à dos homens (6,8%). Ao considerar a distribuição por cor ou raça, confirma-se que os brancos (11,0%) também têm uma participação maior na população ocupada do que os pretos (5,2%) e os pardos (4,8%). No período de referência da pesquisa, cerca de um quarto (25,8%) das pessoas trabalhando no setor de informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas trabalharam remotamente por pelo

menos um dia. Além disso, os teletrabalhadores tinham um salário médio maior (R\$ 6.479,00) do que os que não trabalhavam on-line (R\$ 2.398,00). Aproximadamente metade (49,6%) dos domicílios ocupados possuíam computador e Internet. Essa proporção foi de 91,2% entre os teletrabalhadores.

Por outro lado, é inegável que a pandemia da COVID-19 tenha acelerado esse processo e, agora, as empresas precisam operar com funcionários que atuam em locais diferentes daquele local de trabalho tradicional (Contreras; Baykal; Abid, 2020) mas, da mesma forma, é importante reconhecer que o teletrabalho denota desafios para sua implementação e sua gestão (Messenger, 2019).

2.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO TELETRABALHO

Alguns estudos referem que o teletrabalho traz benefícios, já outros apontam dificuldades. Sobre os benefícios, sabe-se que em contraste com os benefícios para as organizações, é importante destacar os problemas que a instituição enfrenta ao adotar o teletrabalho: transformações na cultura e na estrutura da organização, despesas com equipamentos, contratação de funcionários e treinamento de liderança e de incentivos (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

É claro que apenas adotar o trabalho remoto não é suficiente para que o desempenho e a produtividade sejam beneficiados. Solís (2017) observa que a organização deve avaliar a carga de trabalho dos funcionários com responsabilidades em casa, para garantir o equilíbrio entre família e trabalho. Nesse sentido, cabe ao gestor apoiar os treinamentos de gestão do tempo, além de determinar o espaço adequado para o trabalho remoto.

O gestor pode, até certo ponto, reduzir os efeitos negativos como o isolamento profissional dos colaboradores (De Vries; Tummers; Bekkers, 2019). Contudo, os gestores ainda têm reservas, como é o caso apresentado por Reis (2016), em que muitos supervisores se mostram relutantes em aumentar o trabalho remoto por considerarem um desafio gerir equipes descentralizadas. Aumentar a conscientização dos gestores sobre o trabalho remoto pode ser benéfico, pois é capaz de reduzir significativamente os obstáculos a essa modalidade (Silva *et al.*, 2019). Os gestores também têm a responsabilidade de criar sinergia na equipe e superar a perda de

aprendizagem informal e interativa (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

O gestor deve estar preparado para situações de mudança e ser capaz de prever o que afetará os teletrabalhadores; caso contrário, se o gestor permanecer passivo, corre o risco de deixar o teletrabalhador impotente (Wojčák *et al.*, 2016).

Para a gestão, outro ponto de conflito é a compreensão da flexibilidade, que leva à redução dos controles através da virtualização do trabalho e é destacada como um potencial impacto negativo nos resultados financeiros. Esta visão argumenta que funcionários não supervisionados podem reduzir o desempenho (Lippe; Lippényi, 2019).

Outro ponto que faz sentido avaliar no teletrabalhador é o desempenho do mesmo, uma vez que a importância desta modalidade está no resultado e não na presença física (Demerouti *et al.*, 2014; Lippe; Lippényi, 2019). No que se refere à produtividade, por outro lado, tem sido um fator a considerar para a adoção do teletrabalho, uma vez que maior produtividade tem sido atribuída aos teletrabalhadores (Bélanger, 1999). Isto também está relacionado com menos tempo de comunicação com os colegas, um local de trabalho conveniente em casa e a possibilidade de cuidar dos familiares (Nakrošienė; Bučiūnienė; Goštautaitė, 2019).

A produtividade é o resultado obtido no trabalho, levando em consideração o tempo despendido, a qualidade da entrega e o esforço despendido (Ulubeyli; Kazaz; Er, 2014). Para as empresas, este é um dos principais resultados a considerar (Peters *et al.*, 2016), mas para o teletrabalho esta relação não é tão direta, uma vez que a sua adoção pode estar ligada à necessidade de “oferecer aos teletrabalhadores um melhor equilíbrio entre trabalho e família” (Neirotti; Paolucci; Raguseo, 2012), o que foi confirmado pela pesquisa Sap (2018).

Silva (2009) relata que os profissionais que realizam o teletrabalho apontam como pontos positivos o melhor planejamento do tempo das atividades, maior disponibilidade para autoestudo e tempo para preparação de plano de ações futuras ou de relatório de resultados. Barros e Silva (2010), por sua vez, descrevem que a melhoria da qualidade de vida é um ponto positivo, assim como, maior flexibilidade e liberdade de horários, redução de custos de

transporte e de alimentação. Essa melhoria pode ser observada a partir de diversos aspectos gerais como, por exemplo, maior eficiência no trabalho, melhor concentração, redução do estresse e melhoria na vida familiar (Vittersø *et al.*, 2003).

Ressalta-se que, embora os custos para as empresas que adotam o trabalho remoto tenham diminuído, há um aumento nos gastos com tecnologia da informação que facilita o trabalho virtual (Pardini *et al.*, 2013). A existência de sistemas acessíveis em todos os lugares é essencial para que esta forma de trabalho seja realizada.

As propostas de intervenção são necessárias na medida em que ajudam a adaptar-se às mudanças em termos de organizações. Como resultado, o teletrabalho se tornou uma alternativa viável para lidar com as dificuldades associadas à jornada de trabalho, manter o espaço e os gastos fixos da empresa, o transporte para o trabalho, a flexibilidade de supervisão e a gestão dos resultados previstos (Barros; Silva, 2010; Serra, 2010; Coenen; Kok, 2014). Além disso, é possível sustentar que o teletrabalho pode ser usado para atrair jovens funcionários, dependendo de como ele funciona, promovem a flexibilidade e o desenvolvimento de competências organizacionais.

Existem várias maneiras de analisar o teletrabalho na literatura. Para Serra (2010) pode ser útil para organizações que precisam descentralizar suas operações de escritórios e de indústrias ou que tentam economizar espaço e energia em suas instalações, direta ou indiretamente. Na mesma linha de pensamento, Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) afirmam que o trabalho à distância aumenta a produtividade e a motivação dos funcionários. Eles também afirmam que o trabalho à distância economiza espaço nos escritórios, aumenta a produtividade do próprio funcionário, reduz o absenteísmo e economiza dinheiro, porque as relações de trabalho são mais flexíveis.

Um dos pontos críticos do teletrabalho é a necessidade de as lideranças se adaptarem a essa nova cultura. Enquanto alguns estudos indicam que os teletrabalhadores são mais produtivos em tarefas nas quais possuem controle, autonomia e responsabilidade, outros apontam que a produtividade é maior em tarefas repetitivas (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007). Portanto, ainda não há consenso sobre os melhores estilos de liderança ou gestão para esse tipo de trabalho. Segundo Ordoñez (2012), os desafios e as oportunidades

dessa forma de atuação impactam líderes e colaboradores de forma semelhante.

Algumas pesquisas mostram que o teletrabalho traz benefícios, enquanto outras destacam desafios. Relativamente aos benefícios, sabemos que permite uma redução de custos para as empresas (Garg; Rijst, 2015; Lister, 2020). Outro benefício identificado é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Neirotti; Paolucci; Raguseo, 2012; Bloom *et al.*, 2015; Fanzeres; Lima, 2018; Jackson; Fransman, 2018; Lippe; Lippényi, 2019), onde os dispositivos móveis desempenham um papel, na medida em que permitem realizar o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora, oferecendo flexibilidade (Adisa; Gbadamosi; Osabutey, 2017).

Além dos aspectos positivos referidos na literatura, há de se ressaltar que a adoção dessa modalidade de trabalho apresenta muitos desafios, estando esses relacionados às TIC, à gestão de pessoas e ao desempenho das atividades. Quanto às TIC podem levar a fragilidades na segurança e na vulnerabilidade dos dados internos da organização (Illegems; Verbeke; S'Jegers, 2001). No que se refere à gestão de pessoas, o teletrabalho apresenta desafios que os gestores precisam considerar, tais como: (i) dificuldade em controlar e avaliar o desempenho dos teletrabalhadores (Tung; Turban, 1996); (ii) complexidade envolvida no gerenciamento de equipes mistas (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007); e (iii) o risco de perder o ambiente criativo e colaborativo (Contreras; Rojas, 2015).

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste estudo adota-se a abordagem qualitativa. Quanto a sua natureza caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, cujo elemento é a produção de saberes voltados para a aplicação dos seus resultados (Barros; Lehfeld, 2000). Por sua vez, quanto aos seus objetivos, define-se como um estudo descritivo e exploratório, cujo propósito é descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos, respectivamente (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Como estudo de caso busca-se compreender detalhadamente o “como” e o “porquê” de uma situação específica, que é considerada única em diversos aspectos. O objetivo é identificar os elementos mais essenciais e característicos dessa situação. Nesse sentido, seleciona-se a empresa Broker Nestlé, exclusiva no serviço de distribuição Nestlé, de um grupo de 55 unidades distribuídas pelo Brasil, tendo sua área de atuação no Vale do Paraíba, Litoral Norte e Alto Tietê. Trata-se de uma organização com 15 anos de experiência no mercado, situada na cidade de São José dos Campos – SP.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, construído de acordo com o referencial teórico, com as seguintes categorias *a priori*: (i) interação; (ii) produtividade; (iii) absenteísmo e retenção de pessoas; (iv) incentivo; e (v) regime trabalhista.

Quanto à seleção dos participantes do estudo, Bardin (2011) revela que não há um número ideal de participantes na pesquisa qualitativa, sendo que o tamanho adequado da amostra deve obedecer ao critério de saturação ou exaustividade, que ocorre quando as respostas começam a se repetir e não são mais gerados novos dados. Para Flick (2009), a escolha dos participantes de um estudo qualitativo tem como objetivo buscar exemplos de indivíduos que vivenciam o fenômeno estudado. Nesse sentido, o critério de seleção dos entrevistados foi intencional. Foram entrevistados cinco gestores pertencentes aos setores Comercial, Recursos Humanos, Logística e Tecnologia, cujos membros de suas equipes atuam na modalidade de teletrabalho.

A fase de coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2024, presencialmente, no local de trabalho dos participantes, com duração média de 50 minutos, gravadas e transcritas, mediante autorização dos participantes.

Como método de análise dos dados foi adotado a análise de conteúdo, por meio da análise categorial (Bardin, 2011). Após a leitura dos textos transcritos deu-se sequência à fase de criação dos códigos descritivos, para posterior categorização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, por meio de técnicas qualitativas de análise de conteúdo. A Tabela 1 dispõe o perfil dos entrevistados, ressaltando, gênero, idade, área de atuação, tempo de serviço e data da entrevista. Como perfil dos participantes, entrevistaram-se três gestores do gênero feminino e dois do masculino, com faixa etária entre 36 e 42 anos. Em relação ao local de trabalho, dois entrevistados atuavam na área Comercial, um na área de Recursos Humanos, um na área da Logística e um na área da Tecnologia, cujo menor tempo de serviço foi de 5 anos e o maior de 15 anos.

Tabela 1 – Perfil dos gestores entrevistados

Ges- tor	Gênero	Ida- de	Área de atuação	Tempo de empresa	Data da entre- vista
G1	Feminino	37	Comercial	05 anos	04/07/2024
G2	Masculi- no	36	Comercial	15 anos	04/07/2024
G3	Feminino	42	Recursos Humana- nos	12 anos	10/07/2024
G4	Feminino	39	Logística	06 anos	10/07/2024
G5	Masculi- no	39	Tecnologia	15 anos	17/07/2024

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Com as categorias estabelecidas *a priori* iniciou-se a análise do conteúdo das entrevistas, as quais servirão de fio condutor para a apresentação e a discussão dos resultados, sob a ótica dos cinco entrevistados.

A **Categoria (i)**, denominada **Interação**, analisa a percepção dos gestores com relação ao teletrabalho, no sentido de se o mesmo afeta a dinâmica de interação entre os membros da equipe e entre esses e os gestores; verifica alguns desafios e oportunidades relacionados à comunicação, colaboração e construção de relacionamentos em um ambiente de trabalho remoto e algumas estratégias utilizadas pelos gestores para fomentar a interação e a coesão da equipe remota.

Comparando com os benefícios para as organizações, vale destacar as desvantagens que existem quando as instituições adotam o teletrabalho: mudanças na cultura e na estrutura organizacional, custos de equipamentos, seleção de funcionários, preparação de lideranças e incentivos (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007).

Evidencia-se nas falas dos gestores que no cotidiano existe um equilíbrio nesta questão de interação. Acreditam que a influência do papel do gestor é fundamental, como relatam os gestores: *“Na minha opinião não atrapalha, dependendo da forma e da ocasião até ajuda”* (G2); *“Afeta sim em partes, pois cada um tem uma responsabilidade e visão de trabalho, uns mais focados e outros menos focados”* (G1). Por sua vez, o gestor G5 refere: *“Na minha experiência não, porém, acredito que pode depender da disponibilidade que cada pessoa tem de se fazer presente ao seu time”*. Tais relatos reafirmam os resultados de diversos autores quando ressaltam a importância do papel dos gestores para compreender a perspectiva gerencial do trabalho remoto, na medida em que desempenham um papel fundamental na implementação e no sucesso desta modalidade (Goulart, 2009; Müller *et al.*, 2022; Korkeakunnas *et al.*, 2023).

A preocupação da clareza nas informações também foi referida por alguns gestores: *“Passar as informações mais claras, nunca deixar seu time sozinho por mais distante que seja as regiões”* (G1). O gestor G2 refere em sua fala a importância de ferramentas tecnológicas para auxiliar o processo de comunicação de sua equipe: *“Nossas reuniões matinais com os vendedores em cidades diferentes utilizando o AppTeams nos ajuda muito”* e acrescenta: *“Reuniões diárias e semanais como nossa RPS, também no nosso dia a dia WhatsApp é muito útil”*. Por sua vez, o gestor G5 refere sua preocupação com o isolamento do trabalho, fato apontado por diversos autores, que o isolamento pode fazer com que uma pessoa se sinta desmotivada para seu trabalho e diminuir suas chances de aprender. A característica da organização informal contribui para estratégia relevante para o aprendizado do trabalhador (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007; Barros; Silva, 2010; Serra, 2010; Ordoñez, 2012; Dahlstrom, 2013). Como resultado, a sensação de isolamento afeta a produtividade e a qualidade de vida dos funcionários, e pode resultar em sua desconexão com a cultura organizacional. Por outro lado, Whittle e Mueller (2009) experimentam que o estresse excessivo, a sensação de estar sendo explorado e a insegurança podem surgir como resultado da sensação de solidão e controle. *“Temos que ficar atentos aos sinais e garantir o quanto são importantes para a empresa”*. Entretanto, esse mesmo gestor refere perceber aspectos positivos no teletrabalho, visto a empresa

ter a oportunidade de contratação de pessoas de outras regiões: *“Ampliação de talentos, com base em suas competências, não se limitando a contratar na região, e sim outras regiões”*, corroborando com o que autores referem como benefícios dessa modalidade de trabalho. Neste campo de estudo, a literatura afirma que o teletrabalho inclui uma série de variáveis pessoais e contextuais que interferem no processo de seleção dos teletrabalhadores.

Para o gestor G4: *“Sim, o teletrabalho pode afetar significativamente a dinâmica de interação e a comunicação entre os membros, porém, temos que ser estratégicos para atuação em toda área”*. Esta parece ser uma oportunidade para a organização crescer a sua presença e a integração de trabalhadores localizados em regiões distantes dos seus escritórios, de suas fábricas, os deveres exigem viagens. Outro aspecto importante é a consideração de áreas remotas, até então negligenciadas no mercado de trabalho devido à sua distância geográfica (Rodrigues, 2011).

Esses determinantes são considerados, tendo em conta características de personalidade muito específicas e uma série de competências técnicas e profissionais (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Hau; Todescat, 2018; Paes; Santiago, 2020) que, na ausência ou pouco assumidos, comprometem o nível de desempenho e de sucesso do trabalho remoto. Embora, inicialmente, o trabalho remoto capte claramente o interesse de alguns colaboradores, estudos comprovam que nem todos têm o perfil ideal para trabalhar remotamente (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Fiolhais, 2007; Nogueira, 2012; Silva; Vieira; Pereira, 2015).

Evidencia-se a importância das estratégias utilizadas pelos gestores para fomentar a interação e a coesão da equipe remota. Tais aspectos demonstram a pertinência dos estudos de Wojčák *et al.* (2016), em que os autores mencionam que gestores devem estar preparados para situações de mudanças. Em se tratando das estratégias utilizadas para fomentar a interação, o gestor G1 cita a necessidade de conhecimento digital: *“Estratégias bem usadas pelos gestores é o conhecimento digital que facilita muito”*. Por sua vez, o gestor G5 refere utilizar reuniões frequentes com o intuito de promover a interação de sua equipe: *“Reuniões semanais facilitam a interação e a comunicação”*. Outra estratégia referida pelo gestor G3

é o cuidado com o *feedback* constante e com o reconhecimento do teletrabalho: “*Feedback reconhecendo os esforços e as conquistas para manter a motivação e o engajamento*”. Estratégias que vão ao encontro do que vários autores referem em se tratando da importância de os gestores adotarem de forma efetiva estratégias de treinamento e de desenvolvimento. Além disso, as condições necessárias para o exercício da sua função nem sempre são adequadas (Barros; Silva, 2010), portanto, a importância de disponibilizar recursos financeiros/materiais para que os teletrabalhadores possam desempenhar plenamente as suas funções sem incorrer em despesas pessoais, criando mecanismos transparentes de controle desses recursos e assegurando a responsabilização.

A Broker Nestlé também se preocupa com a interação de seus funcionários internos e externos, situação essa apontada por todos os gestores, no sentido de amenizar possíveis conflitos. Tais dados colocam em evidência o que afirmam Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), que as organizações devem prestar atenção às circunstâncias subjetivas humanas: inveja, disputas internas, vaidades e outras manifestações que possam prejudicar os trabalhadores. Trabalhadores que se encontram na modalidade presencial podem sentir-se prejudicados por terem de ir ao escritório todos os dias, enquanto os seus colegas não.

A **Categoria (ii)**, denominada **Produtividade**, busca compreender como os gestores monitoram e avaliam a produtividade dos seus colaboradores remotos; se o teletrabalho tem influência positiva ou negativa e quais seriam os fatores para ambas as possibilidades; a percepção com relação ao índice de absenteísmo e a capacidade de reter talentos na organização e quais seriam os desafios relacionados a estas duas percepções. Tais aspectos ficam evidenciados nas falas dos gestores: “[...] *conversando muito com eles durante o dia de trabalho e sabendo cada detalhe do dia deles*” (G1); “*É importante utilizar ferramenta de apoio, para registro de horas trabalhadas e das atividades realizadas, bem como, criar indicadores de desempenho e solicitar feedbacks constantes*” (G5); “*Eu monitoro estabelecendo metas e KPIS, relatórios de atividades, reuniões diárias para planejamento do dia*” (G3); “[...] *WhatsApp ajuda, mas o principal é a ligação no dia a dia*” (G2); “*Definições de metas claras e mensuráveis, suporte, acompanhamento diário contendo sempre um prazo,*

avaliações de desempenho identificando pontos a desenvolver e positivos sempre retornando com feedback construtivo” (G4).

Todos os entrevistadores percebem o teletrabalho como uma influência positiva sob a produtividade, mas reforçam a importância do comprometimento, como relatam os entrevistados: *“Positiva, porque se você tem uma relação com seu cliente você não necessariamente precisa estar em campo para fazer acontecer” (G1); “Positiva, com ele conseguimos ser mais eficientes no dia a dia, desde que se tenha comprometimento” (G2); “Isso vai depender muito do perfil de cada indivíduo, desde o manuseio com a tecnologia, à interpretação e o entendimento da comunicação, sendo identificado e garantido o suporte ela se tornará positiva” (G4); “[...] tudo depende de como a equipe está desenvolvida e empenhada” (G5).*

Quando questionado sobre a influência positiva do teletrabalho o gestor G3 refere: *“Eles se sentem mais satisfeitos com um ambiente de trabalho mais flexível, mesmo com as cobranças sobre as metas diárias a serem cumpridas”*. Por sua vez, o gestor G5 refere que fatores de locomoção e de trânsito são percebidos como: *“[...] menos deslocamento, fugir do trânsito pesado todos os dias, poder focar mais nas tarefas, criar maior autonomia e gerenciamento do tempo”*. Em contrapartida, a influência negativa, em relação a dois pontos, foi unânime na fala dos entrevistados: a ferramenta da tecnologia e o isolamento social. Assim, relatam os gestores: *“Negativo seria por parte da tecnologia inadequada ou internet que não suporte a necessidade do dia a dia” (G2); “Negativamente o isolamento social com outros membros da empresa, causando falta de interação e dificuldades técnicas para o trabalho, como ambiente inadequado e barulhento e tecnologia” (G5); “Falhas de conectividade podem interromper o fluxo de trabalho e, conseqüentemente, reduzir a produtividade” (G3).*

Barros e Silva (2010) afirmam que para implementar esse sistema de trabalho, as empresas precisam investir em tecnologia e informação: laptops, celulares, modems de Internet 3G, *Personal Digital Assistant* (PDA) e programas de computadores especializados que possam servir de base para o trabalho. Estes investimentos visam melhorar a comunicação e o acesso dos colaboradores à empresa, bem como, a sua integração no ambiente empresarial. Porém, a integração e o diálogo entre a empresa e o teletrabalhador podem

não acontecer de forma espontânea, visto que, mesmo com investimentos elevados, é possível que haja ruídos de comunicação fora do controle da organização.

Na **Categoria (iii)**, denominada **Absenteísmo e Retenção de Pessoas**, os gestores entrevistados relatam melhora ao índice de absenteísmo devido a flexibilidade de horário reter talentos na organização e o isolamento social é um grande desafio, pois pode causar desmotivação, ansiedade e depressão. Tal ideia é elucidada por Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), que afirmam que a relação à flexibilidade de horário de trabalho é destacada como uma das características mais importantes para o teletrabalhador, que é capaz de organizar as suas prioridades e aproveitar melhor o seu tempo livre.

A economia de tempo referente ao deslocamento é apontada como o segundo maior benefício para o trabalhador na pesquisa de Pérez, Sánchez e Carnicer (2007). Ao reduzir ou eliminar o tempo de deslocamento até escritórios ou indústrias, os trabalhadores economizam tempo para a vida pessoal, podendo inclusive dedicá-lo ao seu próprio desenvolvimento profissional. Poderiam, ainda, dispor de seu tempo para resolver problemas pessoais que só poderiam ser solucionados em horário comercial (Barros; Silva, 2010), que vai ao encontro dos relatos dos gestores entrevistados: “[...] índice de faltas e atrasos no trabalho diminui muito” (G2); “Sim, o teletrabalho tem um impacto positivo nos índices do absenteísmo, uma vez que a equipe tem uma flexibilidade maior em gerenciar suas rotinas profissionais” (G4); “Busco diariamente monitoramento da minha equipe, preciso ter a certeza do planejamento diário estar sendo executado e o atendimento naquele cliente conforme a rota” (G3); “Ponto determinante no comercial seriam as metas inalcançáveis, cobranças sem apoio do gestor” (G2); este mesmo gestor cobra da diretoria muito treinamento: “[...] muito treinamento, mais apoio para com a equipe”.

Segundo Tose (2005), o isolamento social é um problema óbvio quando se trata de trabalho remoto. O ser humano é um animal social e seu bem-estar depende em grande parte das interações e dos vínculos formados no ambiente de trabalho. Mesmo longe do escritório e sem a presença física do chefe, o teletrabalhador pode ser monitorado com tecnologia da informação, desde ligações até o registro de rastreamento fornecido pela empresa. Contudo, Barros

e Silva (2010) indicam que o princípio básico do trabalho remoto é a confiança dos gestores hierárquicos nos seus subordinados.

A **Categoria (iv)**, denominada **Incentivo**, busca entender quais estratégias são adotadas para manter e incentivar a equipe remota; como o gestor avalia a eficácia dessas estratégias adotadas; e a influência do teletrabalho no engajamento dos colaboradores remotos. Os relatos dos gestores enfatizam muito a busca constante para que sua equipe se sinta valorizada e motivada, um exercício constante para quebrar esta barreira de não ter seu colaborador fisicamente presente: *“Treinamentos constantes, sempre em reuniões on-line, dar espaço para todos falarem; trabalho fica mais leve, e os colaboradores atingem seus objetivos profissionais; boa parte da equipe trabalha com mais eficiência”* (G2); *“Nossas reuniões são frequentes, busco muita transparência; compartilho com a direção a necessidade de tantos treinamentos solicitados, workshops e programas de mentoria para apoiar o crescimento pessoal e profissional deles”* (G3); *“Manter os colaboradores incentivados, sempre aplicando uma avaliação contínua se adaptando às estratégias perante a cada resultado, discutindo as sugestões junto à equipe, aplicando o plano de ação”* (G4).

Para Dahlstrom (2013), uma coisa que os funcionários que não trabalham no escritório enfrentam é a dificuldade de ascender na carreira. A falta de visibilidade na empresa, devido ao pouco tempo que os teletrabalhadores passam no escritório e a dificuldade de estabelecer critérios adequados para avaliar essa atividade. Isso dificulta a promoção dentro da organização. Como mencionado anteriormente, os funcionários que trabalham em um escritório fixo também são preconceituosos em relação aos que trabalham remotamente. Muitas vezes, eles pensam que *“se você não está sendo visto, não está funcionando”*.

A **Categoria (v)**, denominada **Regime Trabalhista**, é um ponto trabalhado com muito cuidado pela Broker Nestlé, pelas questões das reclamações trabalhistas, um dos motivos da empresa investir em ferramentas que auxiliem este controle, zelando pelo cumprimento da carga horária correta, conforme contrato de trabalho e convenção trabalhista de cada setor. Seguem os relatos dos gestores entrevistados: *“Sempre ter um cronograma com base das rotinas a serem executadas no dia; preciso deixar claro sobre horários e sobre as expecta-*

tivas com relação ao colaborador e a empresa, pois terá um horário bem flexível, porém, tomar cuidado com sobrecargas e horas extras; com ajuda da tecnologia podemos avaliar tranquilamente e também pelo principal que são os resultados” (G2); “Eu sempre priorizo pontos relacionados à infraestrutura, segurança nas informações, políticas e regras, treinamentos, cultura da organização e bem-estar” (G4); “Vejo da mesma forma que o regime presencial. Existem prazos e metas a serem cumpridos, e a gestão das entregas pode ser realizada em conjunto com o gestor, temos que estar presentes” (G5); “Não vejo diferença, as normas são aplicadas da mesma forma, e o contato entre os times e as áreas da empresa pode ser realizado com a mesma frequência que o presencial” (G3).

Para Barros e Silva (2010) quanto à implementação deste regime de trabalho, é necessário também que a empresa invista em tecnologia e informações: laptops, telefones celulares, modems de Internet 3G, computadores de bolso e até programas de computadores especializados que podem servir de base para o trabalho. Esses investimentos visam melhorar a comunicação e a acessibilidade dos trabalhadores na empresa, bem como, a sua integração no ambiente empresarial. No entanto, a integração e o diálogo entre a empresa e o teletrabalhador não pode acontecer de forma espontânea; mesmo com altos investimentos, é possível que exista um ruído de comunicação fora do controle da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar os desafios e as oportunidades do teletrabalho explorou-se uma lacuna na literatura na medida em que o foco desse estudo está assente na percepção de gestores em uma empresa do ramo alimentício do Estado de São Paulo.

A modalidade de teletrabalho já existia, mas, inegavelmente, teve seu processo de implantação acelerado com o advento da pandemia de COVID-19, no Brasil e no mundo. Nas organizações, de forma geral, uma saída estratégica para o emprego e a economia em geral.

Nesse cenário, onde as organizações vivem períodos de grande incerteza e necessidade de adaptações, a Broker Nestlé, têm adotado a modalidade de teletrabalho, com o intuito de melhorar e aumentar

os resultados dos negócios, mas também de reduzir custos internos.

Os resultados aqui descritos, referidos nas falas dos gestores de importantes e estratégicas áreas da empresa, corroboram com a literatura quando identificam o trabalho remoto como estratégia de atuação, que, quando aplicada num contexto comercial, garante condições de produção estável e vantagem competitiva. Embora alguns pontos preocupantes tenham sido apontados pelos entrevistados, como isolamento social, jornadas de trabalho que precisam ser muito bem gerenciadas, evitando processos trabalhistas, de forma geral, as vantagens para os negócios e para a empresa, bem como, os desafios para os próprios gestores, foram reconhecidos pelos mesmos.

Trata-se de uma temática que merece atenção frente à crescente virtualização das empresas. Entretanto, no contexto do trabalho remoto, é essencial que os gestores possuam habilidades tecnológicas que se complementem com outras competências necessárias. Assim, essas habilidades devem ser aprimoradas continuamente e formalizadas como requisitos essenciais nas organizações que queiram implantar o regime de teletrabalho.

Por fim, como limitações do estudo, lembra-se que os resultados aqui encontrados estão relacionados à realidade e ao contexto de uma organização. Portanto, espera-se que os resultados aqui destacados sirvam de convite à reflexão crítica e à construção de novos conhecimentos a partir deste caso concreto.

Recomenda-se fazer estudos comparativos com outras empresas do mesmo setor para que seja possível identificar padrões e diferenças nas respostas ao uso desta modalidade de trabalho que tende cada vez mais aumentar. Sugere-se, também, estudos que tenham como foco verificar as transformações vividas na sociedade, em termos de trabalho e tecnologia no mercado, que merecem uma discussão aprofundada, a partir de diferentes perspectivas teóricas.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. especial, p. 511-533, 2017.

ADISA, T. A.; GBADAMOSI, G.; OSABUTEY, E. L. C. What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. *Personnel Review*, v. 46, n. 8, p. 1651-1671, 2017.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BÉLANGER, F. Workers' propensity to telecommute: an empirical study. **Information & Management**, v. 35, n. 3, p. 139-153, 1999.
- BHUMIKA, B. Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nation wide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. **Gender in Management**, v. 35, n. 7/8, p. 705-718, 2020.
- BLOOM, N. *et al.* Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Brasília, 2017.
- CASCIO, W. F. Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, n. 14, p. 81-90, 2000.
- COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.
- CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, article 590271, 2020.
- CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I. R. Teleworking and business sustainability. A reflection from the human resource management in Colombia. **Suma de Negócios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.
- DAHLSTROM, R. T. Telecommuting and leadership style. **Public Person Management**, v. 32, n. 3, p. 438-451, 2013.
- DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019.
- DEMEROUTI, E. *et al.* New ways of working: impact on working conditions, work-family balance, and well-being. *In*: KORUNKA, C.; HOONAKKER, P. **The impact of ICT on quality of working life**. Dordrecht, The Netherlands: Springer, 2014.
- FANZERES, N.; LIMA, L. Evidências da adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 42-64, 2018.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.
- FIOLHAIS, R. Teletrabalho e gestão de recursos humanos. *In*: CAETANO, A.; VALA, J. (orgs.). **Gestão de recursos humanos**. 3. ed. Lisboa: RH, 2007.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARG, A. K.; RIJST, J. V. D. The benefits and pitfalls of employees working from home: study of a private company in South Africa. **Corporate Board Role Duties and Composition**, v. 1, n. 2, p. 36-49, 2015.

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

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HOCH, J. E.; KOZLOWSKI, S. W. Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. **J. Appl. Psychol.**, n. 99, p. 390-403, 2014.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD COVID19**. Rio de Janeiro, 2020.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

JACKSON, L. T. B.; FRANSMAN, E. I. Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, 2018.

KORKEAKUNNAS, T. *et al.* Managers' perceptions of telework in relation to work environment and performance. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 5845, 2023.

KURLAND, N. B.; BAILEY, D. E. Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. **IEEE Engineering Management Review**, v. 28, n. 2, p. 49-60, 2000.

LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. Coworkers working from home and individual and team performance. **New Technology, Work and Employment**, v. 35, n. 1, p. 60-79, 2019.

LISTER, K. Latest work-at-home/telecommuting/mobile work/remote work statistics. **Global Workplace Analytics**, 2020.

MARCHIORI, D. M. *et al.* A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the brazilian public sector. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 176-201, 2020.

MELLO, A. A. A. *et al.* Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de Call Center/Contact Center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MESSENGER, J. C. Introduction: telework in the 21st century – an evolutionary perspective. *In*: MESSENGER, J. C. (ed.). **Telework in the 21st century – an evolutionary perspective**. Geneva: International Labour Office, 2019.

MÜLLER, T. *et al.* How can the transition from office to telework be managed? The impact of tasks and workplace suitability on collaboration and work performance. **Front Psychol**, v. 13, 2022.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteris-

- tics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2019.
- NEIROTTI, P.; PAOLUCCI, E.; RAGUSEO, E. Telework configurations and labour productivity: some stylized facts. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 4, p. 1-10, 2012.
- NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.
- NOGUEIRA, A. M. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.
- ORDOÑEZ, D. B. Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. **Revista de Estudios Sociales**, n. 44, p. 181-196, 2012.
- PAES, R. V. O.; SANTIAGO, C. S. Assessoramento remoto por meio de escritórios virtuais: uma categorização de serviços prestados. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 1, p. 41-62, 2020.
- PARDINI, D. J. *et al.* Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, p. 85-103, 2013.
- PARENT-LAMARCHE, A.; BOULET, M. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: the moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. **Work**, v. 70, n. 3, p. 763-775, 2021.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.
- PETERS, P. *et al.* 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 21, p. 2582-2603, 2016.
- REIS, C. Managers' remote work and expertise across cultures. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 97, 2016.
- RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. 136f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SAP CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS LTDA. **Pesquisa Home Office**, 2018.
- SAURA, J. R.; RIBEIRO-SORIANO, D.; SALDAÑA, P. Z. Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: from digital technology development to a postpandemic era. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 242-254, 2022.
- SERRA, J. P. O teletrabalho: conceito e implicações. **uBibliorum**, 2010.
- SILVA, C. *et al.* The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? **Technology in Society**, v. 59, p. 101133, 2019.

SILVA, R. R. Home-officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 1, n. 1, p. 85-94, jan./jun. 2009.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à realidade. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 21-34, 2017.

TOSE, M. G. L. S. **Teletrabalho**: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes. 2005. 185f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

TUNG, L.; TURBAN, E. Information technology as an enabler of telecommuting. **International Journal of Information Management**, v. 16, n. 2, p. 103-117, 1996.

ULUBEYLI, S.; KAZAZ, A.; ER, B. Planning engineers' estimates on labor productivity: theory and practice. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 12-19, 2014.

VITERSØ, J. *et al.* Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a european survey. **Journal of Happiness Studies**, v. 4, p. 201-233, 2003.

WHITTLE, A.; MUELLER, F. I could be dead for two weeks and my boss would never know: telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009.

WOJČÁK, E. *et al.* How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: leadership model in telework. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, n. 229, p. 33-41, 2016.