

## **Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional**

**ANA LUIZA LEITE**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**DANNYELA DA CUNHA LEMOS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**WILNEI ALDIR SCHNEIDER**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

## **1. INTRODUÇÃO**

A competitividade, a globalização e os processos de inovação em gestão têm tornado ainda mais complexa a atuação da gestão de pessoas, atualmente. Para permanecerem competitivas, as organizações procuram constantemente novas formas de atrair e reter mais força de trabalho sem sacrificar a inovação (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993). Um dos desafios da gestão de pessoas tem sido as modificações que vem ocorrendo no tradicional modelo de trabalho nas organizações e, nesse contexto, a flexibilidade de trabalho se amplia como uma realidade no mercado, tanto como parte da estratégia organizacional, quanto como promessas de desafios, autonomia e versatilidade para o colaborador (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). A flexibilização do trabalho pode ser vista, também, como uma ferramenta inovadora na área de gestão de pessoas (HIDALGO; ALBOR, 2008).

Frolick, Wilkes e Urwiler (1993) já alertavam que as empresas que veem a flexibilidade de trabalho como uma alternativa a encontrar resultados em vantagem competitiva em relação a força de trabalho, vão trazer novos desafios aos gestores nos próximos anos. Afinal, com o desenvolvimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade bastante acessível e, muitas vezes, atrativa (ROCHA; AMADOR, 2018).

A flexibilização do trabalho refere-se à flexibilidade de horários, lugar e modo de realização do trabalho. O teletrabalho é justamente uma forma de flexibilidade laboral, o qual tem sido utilizado como sinônimo de diversos outros termos: *home office*, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho em casa, *telework*, *telecommuting*, entre outros (VAN DEN BROEK; KEATING, 2011). Na presente pesquisa, utiliza-se o termo teletrabalho, que é entendido como um modo de exercer o trabalho fora da estrutura física da organização com utilização de tecnologias da informação e comunicação em tempo parcial ou integral. A falta de uma única definição do teletrabalho torna difícil a quantificação e qualificação do fenômeno. Quanto mais amplamente compartilhada a definição, mais fácil será estimar o número de teletrabalhadores em um país ou região específicos (TREMBLAY, 2002) e gerir essa nova forma de trabalho.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Atualmente, estimar a quantidade de teletrabalhadores no mundo se mostra uma tarefa difícil: os números disponíveis na literatura são consideravelmente divergentes, entretanto, é unânime a constatação da tendência de forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento (ROCHA; AMADOR, 2018). A prática do teletrabalho vem crescendo no Brasil, visto que de acordo com dados da *Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT* (2014), em torno de doze milhões de pessoas no país já trabalham a distância. Contudo, mesmo com o número de teletrabalhadores em ascensão (TUNG; TURBAN, 1996; VARGAS; OSMA, 2013) desde o início da década de 1970, esse número tem se mantido abaixo das expectativas (VAN SELL; JACOBS, 1994; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

As formas flexíveis de trabalho constituem tema relativamente recente, tanto como prática quanto na literatura administrativa, especialmente no Brasil (DA COSTA, 2007). A partir das buscas realizadas por Da Silva (2014), foi possível perceber que este tema tem

ganhado importância, uma vez que os anos de maior incidência de publicações foram 2012, 2010 e 2008. Percebe-se, também, que ainda há espaço para pesquisas que avançam na direção do impacto do teletrabalho dentro da empresa (DA SILVA, 2014). Bélanger, Watson-Manheim e Cisne (2013) notaram, ainda, que há poucos estudos que abordaram os efeitos do teletrabalho ao longo do tempo. Nesse sentido, buscou-se entender como o tema teletrabalho tem sido tratado na literatura internacional, em busca de alinhar novos estudos e expor lacunas teóricas ainda não exploradas.

Esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, pois busca maior familiaridade com a produção científica internacional sobre teletrabalho. Utilizam-se, ainda, técnicas bibliométricas para identificar e descrever as informações encontradas por meio da quantificação. As análises bibliométricas têm como princípio gerar conhecimento quantitativo em determinadas áreas de pesquisa (ARAÚJO, 2006).

Ademais, o presente trabalho busca, por meio de uma revisão sistemática, identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes sobre o teletrabalho e realizar uma interpretação dos textos quanto a seu alcance a determinados propósitos (CORDEIRO et al., 2007). Utiliza-se o método da revisão integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), composto por etapas que permitem ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma a que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa.

Na primeira etapa do processo de elaboração da revisão integrativa ocorre a definição de um problema e a formulação de uma pergunta de pesquisa, sendo estabelecida como: “o que tem sido pesquisado sobre o teletrabalho e seus impactos para as organizações?”. Com a pergunta de pesquisa definida, utilizou-se como descritores: “*telework\**”, “*telecommuting*” e “*home office*” para a busca pelo título. Utilizou-se o conector OR entre as palavras, que muitas vezes são vistas como sinônimos na literatura sobre trabalho à distância. Assim, a busca foi feita nas bases de dados internacionalmente conhecidas: SCOPUS, EBSCO, *Web of Science* e *Science Direct* em 27 de janeiro de 2018.

A segunda etapa consiste na identificação dos estudos que serão incluídos ou excluídos na revisão. Utilizou-se como delimitador de pesquisa a necessidade de ter o texto completo em PDF e o tipo de documento ser artigo. Encontrou-se um portfólio de 302 artigos totais, na soma das bases de dados SCOPUS (49), EBSCO (80), *Web of Science* (73) e *Science Direct* (100). Com a exclusão dos artigos duplicados (48), restou um portfólio de 268 artigos. Não houve delimitação de horizonte temporal, assim, encontram-se artigos selecionados de 1984 a 2018.

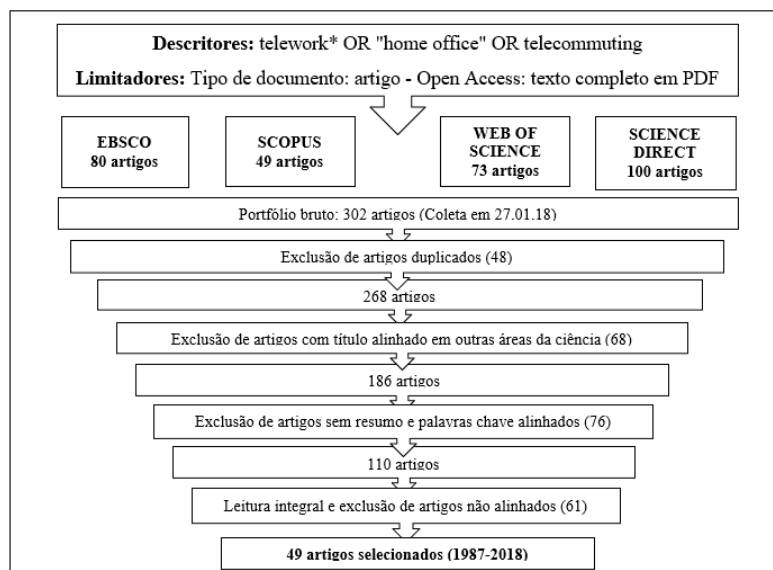
Na terceira etapa, realizou-se a leitura dos títulos, excluindo-se 68 por estarem alinhados em outras áreas da ciência. Continuou-se a leitura de resumos e palavras-chave, onde excluíram-se 76 artigos que não estavam em conformidade com a pergunta de pesquisa. Por fim, foi feita a leitura integral dos 110 artigos restantes, excluindo-se 61 por também não apresentarem conformidade com a pergunta de pesquisa, resultando em um portfólio de 49 artigos selecionados. A gestão dos artigos foi feita com o software *Endnote*.

A quarta etapa tem por objetivo sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores. Essa documentação foi elaborada com as informações coletadas dos artigos: abordagem, ator estudado e nível de análise. Essas categorias analíticas foram utilizadas para facilitar a ordenação e a sumarização de cada estudo.

A quinta etapa busca apresentar a interpretação dos dados e, com isso, levantar as lacunas de conhecimento existentes e informações geradas pelos artigos em análise.

A sexta etapa é composta por uma revisão, isto é, uma síntese do conhecimento levantado, com o intuito de propor caminhos para futuras pesquisas. A figura 1 apresenta como os artigos foram selecionados.

Figura 1 - Descrição das etapas da revisão integrativa realizada



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Com o portfólio de artigos definidos, o objetivo geral deste estudo é analisar a produção científica disponível em bases de dados internacionais acerca do teletrabalho. Em termos específicos, busca-se: i) analisar o volume da produção científica acerca do teletrabalho; ii) identificar, a partir da literatura, os impactos do teletrabalho nas organizações; e iii) identificar o foco de estudo dos artigos.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em sentido amplo, percebe-se que em diferentes conceituações de teletrabalho há a caracterização do local de trabalho, do tempo de trabalho (integral ou parcial) e do uso de tecnologias da informação e comunicação. O quadro 1 apresenta conceituações de diferentes autores ao longo do tempo:

Quadro 1 – Um olhar conceitual sobre teletrabalho

<b>Autores   Ano</b>	<b>Conceituação de Teletrabalho</b>
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Illegems e Verbeke (2004)	Definimos o teletrabalho como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com utilização de TICs

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

No que tange a localização do trabalho (HADDON; BRYNIN, 2005; NILLES, 1988; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; TREMBLAY, 2002), verifica-se as seguintes distinções:

- (a) *Home office, home-based work* ou *homework* (AGUILERA et al., 2016; HADDON; BRYNIN, 2005): é uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador (ROCHA; AMADOR, 2018);
- (b) Escritórios satélites: extensões atomizadas da empresa central (TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; DE ALVES, 2011);
- (c) Telecentros: estabelecimentos próximos a moradia dos trabalhadores que suportam postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações (TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; DE ALVES, 2011);
- (d) Trabalho móvel: trabalho longe do principal centro de trabalho e da moradia, por meio de viagens de negócios, trabalho de campo ou em instalações do cliente (ROSENFELD; DE ALVES, 2011), sendo em geral lugares público, como um café ou em um meio de transporte (WOJCAK et al., 2016);
- (e) Trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo que o empregado faz com o empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa (ROSENFELD; DE ALVES, 2011);

Em relação ao tempo e periodicidade de teletrabalho (HADDON; BRYNIN, 2005) identificam-se as seguintes classificações: (i) parcialmente (AGUILERA et al., 2016), por meio de algumas horas do dia ou alguns dias da semana e (ii) totalmente, todos os dias em teletrabalho, podendo ter o horário fixado em horário comercial ou horário livre. Collins, Hislop e Cartwright (2016) perceberam que a maioria dos estudos acadêmicos está centrado no teletrabalhador em tempo parcial, sendo que os teletrabalhadores em tempo integral geralmente sofrem maiores impactos. Contudo, Wojcak et al. (2016) estima que o número de pessoas em teletrabalho, bem como as opções de teletrabalho a tempo integral e parcial, se alterem dinamicamente no futuro. Ainda, percebe-se que o teletrabalhador tem autonomia para gerir o tempo, mas, paradoxalmente, não tem controle sobre seu tempo de trabalho, pois este é definido pelo volume de trabalho, ou seja, é preciso responder às demandas de trabalho, sem restrição de tempo ou disponibilidade (ROSENFELD; DE ALVES, 2011).

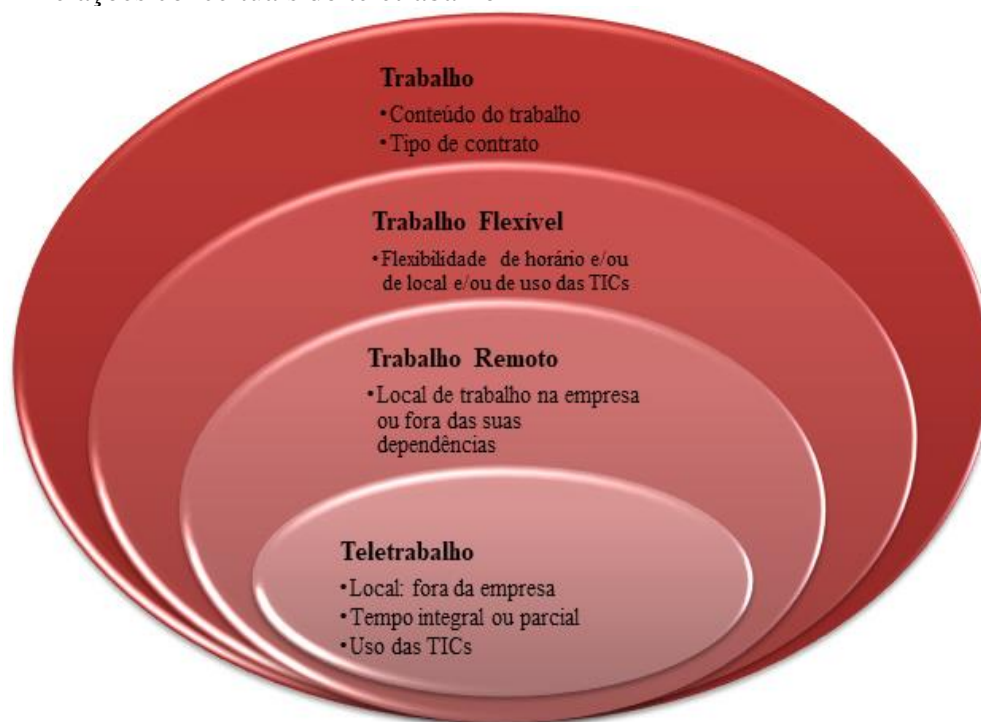
Sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação (HADDON; BRYNIN, 2005), muitas já estão disponíveis para realização de trabalho remoto. Contudo, embora a tecnologia tenha desempenhado um papel fundamental ao facilitar a adoção do teletrabalho, o acesso à *internet* e *intranets* da empresa pode ser difícil de se obter devido a limitações geográficas, assim como há muitas limitações de disponibilidade de informação trocadas por dispositivos ao invés da comunicação pessoal (BAYRAK, 2012).

Além disso, verifica-se a diferenciação de teletrabalho dependendo do tipo de contrato de trabalho que o colaborador possui. São duas as opções mais comuns: quando o trabalho é assalariado por uma organização ou quando é independente ou autônomo. Ou seja, ser colaborador de uma empresa e trabalhar para ela fora de seu escritório central, ou não estar associado diretamente a nenhuma organização (TREMBLAY, 2002).

Por último, infere-se que o tipo de trabalho é importante para que seja possível a adoção do teletrabalho. Mokhtarian e Salomon (1994) identificam que a falta de adaptabilidade das tarefas tem sido uma restrição para a adoção do teletrabalho, contudo, essa dependência tende a acabar por meio do avanço tecnológico, fazendo com que tarefas, antes consideradas não adaptáveis ao teletrabalho, passam a ser capazes de serem realizadas remotamente. Assim, verifica-se a necessidade de trabalhos que possuam atividades com entregas definidas e haja interdependência de tarefas (BAILEY; KURLAND, 2002).

A figura 2 apresenta as relações conceituais do teletrabalho:

Figura 2 - Relações conceituais do teletrabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019, com base em Nogueira e Patini, 2012; Haddon e Brynin, 2005; Tremblay, 2002; Kugelmass, 1996.

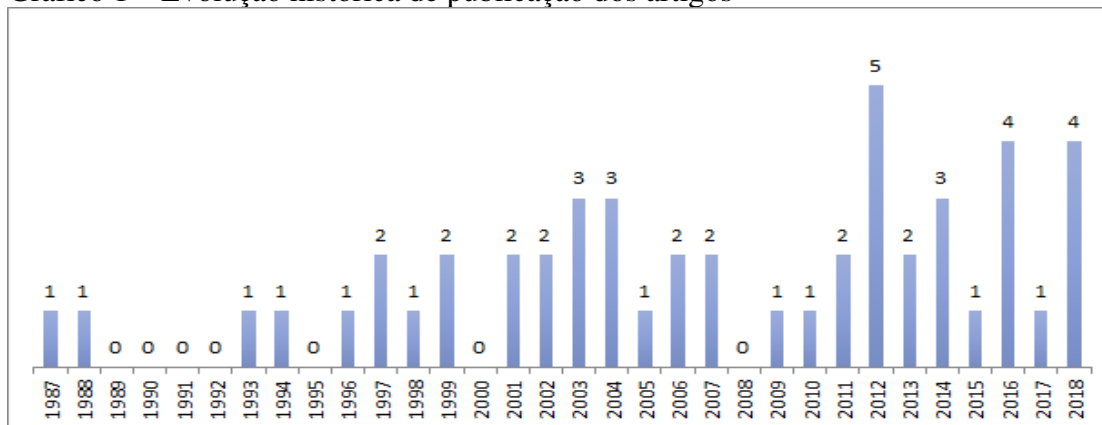
O teletrabalho está inserido nas formas de trabalho flexível e remota, uma vez que traz em seu arcabouço características convergentes, como a realização do trabalho à distância e em horários menos rígidos, rompendo a visão de tempo e espaço como algo imutável. Percebe-se que o termo teletrabalho possui diversas aplicações: tanto a um profissional em domicílio em tempo integral (podendo integrar também o trabalhador autônomo) quanto a um em tempo parcial ou a um teletrabalhador casual, que ocasionalmente exerce sua função em casa ou em outro lugar (TREMBLAY, 2002). Nota-se que a própria conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea; existem diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, bem como situações bastante divergentes referidas pelos mesmos termos (ROCHA; AMADOR, 2018).

Deve-se destacar que o teletrabalho possui impactos em diferentes atores: teletrabalhador (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997), gestor de teletrabalhador (WOJCAK et al., 2016), equipe presencial (COENEN; KOK, 2014), família do teletrabalhador (SULLIVAN; LEWIS, 2011), a organização (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004), organizações parceiras e sociedade. Além disso, o teletrabalho pode ser analisado de diferentes níveis e sistemas que são relacionados. De acordo com Bélanger, Watson-Manheim e Cisne (2013) há três subsistemas (subsistema pessoal, subsistema técnico e subsistema de estrutura organizacional) e três níveis de análise (individual, grupo e organizacional). Cada teletrabalhador individual, portanto, experimentará essa combinação de contextos de maneira diferente (BÉLANGER; WATSON-MANHEIM; CISNE, 2013).

## 4. DISCUSSÃO

O portfólio de análise são os 49 artigos selecionados pela revisão integrativa. Verifica-se pelo gráfico 1, que há uma evolução histórica crescente de artigos publicados sobre o tema desde a década de 80, sendo o ano de 2012 com mais publicações.

Gráfico 1 – Evolução histórica de publicação dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Enfatiza-se que dos 49 artigos, 12 são de revisão da literatura, 23 artigos seguem uma abordagem quantitativa, 11 uma abordagem qualitativa e 3 artigos uma abordagem quali-quantitativa. No que tange aos artigos empíricos, apenas 4 artigos enfocam em organizações públicas, enquanto 13 artigos enfocam em organizações privadas, e o restante tratam de diversas organizações não citadas.

Os países com mais publicações foram: Estados Unidos (17), Reino Unido (5), Canadá (4) e Holanda (4). As publicações dos Estados Unidos advêm de diferentes 24 universidades. Ademais, destaca-se a *University of Amsterdam* com 3 publicações, e a *Vrije Universiteit Brussel* com 2 publicações. As revistas que mais publicaram artigos sobre o tema são apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 – Distribuição de artigos publicados por revista

Distribuição por revista		
Revista	Qualis	Quantidade
Journal of Vocational Behavior	A1	4
Information & Management	A1	3
New Technology, Work and Employment	A1	3
Transportation Research	A1	3
European Management Journal	A1	2
International Journal of Information Management	A1	2
Telematics and Informatics	A1	2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Percebe-se que todos os periódicos que publicaram acima de um artigo, possuem o conceito mais alto da Classificações de Periódicos Qualis no quadriênio de 2013 a 2016, embora tenham poucas publicações no total. A seguir apresenta-se no quadro 3 os artigos mais citados (acima de 100 citações) de acordo com o Google Acadêmico:

Quadro 3 – Artigos mais citados

Artigos mais citados				
Citações	Ano	Autor	Título	Países
684	2006	Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C.	Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness	Estados Unidos e Canadá
472	2003	Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V.	Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life	Estados Unidos
299	1997	Mokhtarian, P. L., & Salomon, I.	Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models	Estados Unidos e Israel
298	2001	Sullivan, C., & Lewis, S.	Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents	Reino Unido
274	1999	Bélanger, F.	Workers' propensity to telecommute: An empirical study	Estados Unidos
230	1988	Nilles, J. M.	Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography	Estados Unidos
189	2002	Kurland, N. B., & Cooper, C. D.	Manager control and employee isolation in telecommuting environments	Estados Unidos
177	2004	Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C.	Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption	Holanda
166	2006	Golden, T. D.	Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions	Estados Unidos
157	1997	Feldman, D. C., & Gainey, T. W.	Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda	Estados Unidos
150	2003	Workman, M., Kahnweiler, W., & Bommer, W.	The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams	Estados Unidos
148	1999	Duxbury, L., & Neufeld, D.	An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication	Canadá
122	2005	Haddon, L., & Brynin, M.	The character of telework and the characteristics of teleworkers	Reino Unido
120	2004	Illegems, V., & Verbeke, A.	Telework: What Does it Mean for Management?	Bélgica e Reino Unido

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Verifica-se que os países com mais publicações são os que são mais vezes citados, sendo perceptível que os Estados Unidos possuem certa liderança na publicações sobre o tema. Destacam-se parcerias entre países como, Estados Unidos e Canadá, Estados Unidos e Israel, e ainda, Bélgica e Reino Unido. Em sua revisão sistemática, Da Silva (2014) verificou que as pesquisas mais relevantes, de acordo com o número de citações, são de países anglo-saxônicos (Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, respectivamente); como também que havia pouca pesquisa em parceria internacional.

O artigo mais citado discorre sobre gerenciamento e controle de teletrabalho e os limites entre trabalho e família (KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006), seguido por outros que apresentam características do teletrabalho (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003; HADDON; BRYNIN, 2005) e seu impacto à organização (FELDMAN; GAINEY, 1997; DUXBURY; NEUFELD, 1999; WORKMAN; KAHNWEILER; BOMMER, 2003; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; GOLDEN, 2006), à vida dos teletrabalhadores (KURLAND; COOPER, 2002; PETERS; TIJDENS; WETZELS, 2004), ao gestor de teletrabalhador (WOJCAK et al., 2016), à equipe presencial (COENEN; KOK, 2014) e à família do teletrabalhador (SULLIVAN; LEWIS, 2011; BÉLANGER; WATSON-MANHEIM; SWAN, 2013).

No que tange as palavras-chave dos artigos, observa-se que o termo mais utilizado foi o *telework* e *telecommuting*, seguido por palavras relacionadas ao tema como: trabalho, flexibilidade, tecnologia, casa, mobilidade. Notou-se que 11 artigos não tinham palavras-chave definidas, e a grande maioria do restante dos artigos, utilizou de 3 a 6 palavras-chave. Apresenta-se a figura 3, com as palavras-chaves mais utilizadas nos artigos:



Figura 3 – Palavras-chave utilizadas nos artigos selecionados



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Em relação ao conteúdo dos artigos de revisão encontrados percebe-se forte busca por condutores e barreiras organizacionais, como tecnologias da informação (TUNG; TURBAN, 1996; BAYRAK, 2012), liderança (WOJCAK et al., 2016), propostas de trabalho (FELDMAN; GAINNEY, 1997), políticas da organização (VAN DEN BROEK; KEATING, 2011) e condutores e barreiras externos, como a legislação (HAZAN; MORATO, 2018). Ainda, nota-se a análise de impactos do teletrabalho em nível pessoal (VAN SELL; JACOBS, 1994) e organizacional (NILLES, 1988; CONTRERAS; ROJAS, 2015). Há, também, abordagem e discussão conceitual (BÉLANGER; WATSON-MANHEIM; SWAN, 2013) identificando os multiníveis de análise que podem ser utilizados no teletrabalho. Em maior escala, a identificação de informações dos artigos é feita no subsistema organizacional, seguido pelo subsistema pessoal, e, em menor escala, subsistema técnico.

No que diz respeito aos poucos artigos empíricos no setor público encontrados, constata-se que estão voltados a busca de impactos gerados (DUXBURY; NEUFEL, 1999; SOLIS, 2017; HAU; TODESCAT, 2018) e têm estendido maior preocupação a diferentes atores como o colaborador, gestor, colegas de trabalho, interação em meio social (COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016) e com a família (SOLIS, 2017).

Aos demais artigos, verifica-se que o foco é a busca por barreiras e condutores ao teletrabalho, isto é, aspectos que facilitam ou não a introdução desse modelo laboral em nível pessoal/profissional (MOKHTARIAN; SALOMON, 1997; BÉLANGER, 1999; PETERS; TIJDENS; WETZELS, 2004) e organizacional (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; ANSONG; BOATENG, 2018). A gestão também tem sido discutida pelos artigos, no que tange ao controle (KURLAND; COOPER, 2002; GROEN et al., 2018), estratégias para implantação de teletrabalho (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014) e identificação de variáveis a serem avaliadas para uma implementação do teletrabalho (KATZ, 1987; VARGAS; OSMÁ, 2013).

O destaque da grande maioria dos artigos é seu foco no impacto do teletrabalho, ou seja, a mudança que gera a diferentes aspectos de diversos atores envolvidos: no nível pessoal (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009; ABDULLAH; ISMAIL, 2012; CAMPBELL; HEALES, 2016), em relações familiares (SULLIVAN; LEWIS, 2001; KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006), e no nível organizacional (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HUNTON; NORMAN, 2010), como por exemplo, impacto no

acesso ao conhecimento (LEE; SHIN; HIGA, 2007) e na produtividade (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2012; DUTCHER, 2012).

A seguir serão apresentadas as barreiras e os condutores mais citados em relação ao teletrabalho, e, ainda, os impactos gerados por esse novo modelo de trabalho. O quadro 4 apresenta o resumo das principais barreiras e condutores relacionados ao teletrabalho:

Quadro 4 - Barreiras e condutores à adoção do teletrabalho

<b>Categorias</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Condutores</b>
<b>Informacionais</b>	A ausência de conhecimento do conceito de "teletrabalho" (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)	Colaboradores com um nível de ensino elevado (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Falta de legislação específica e formalização da modalidade (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAU; TODESCAT, 2018)	
<b>Organizacionais</b>	Cultura organizacional (CONTRERAS; ROJAS, 2015; HAU; TODESCAT, 2018)	Empresas de setor baseado no conhecimento (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Baixa comunicação (WOJCAK et al., 2016).	Alto nível de comunicação (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Adaptação à mudança e estilo de liderança (CONTRERAS; ROJAS, 2015)	Coordenação e sistemas de controle orientados para a produção e resultados (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)
	Resistência entre os gestores que utilizam métodos tradicionais de controle e coordenação (VAN SELL; JACOBS, 1994; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)	Práticas de gestão adequadas desenvolvidas nas organizações (CONTRERAS; ROJAS, 2015)
<b>Tecnologias da Informação e Comunicação</b>	Adaptação tecnológica e investimento inicial (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; CONTRERAS; ROJAS, 2015)	Uso bem desenvolvido das Tecnologias da Informação (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002)
	Qualidade baixa das telecomunicações em determinadas regiões (CONTRERAS; ROJAS, 2015)	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Além dos condutores e barreiras ao teletrabalho, ainda há espaço para pesquisas avançando na direção do impacto do teletrabalho dentro das organizações (DA SILVA, 2014). O teletrabalho ainda possui muitas peculiaridades a serem estudadas e desenvolvidas, visto que muitas vezes, são encontrados resultados contraditórios. Por exemplo, Hau e Todescat (2018) observaram que a maioria dos teletrabalhadores analisados estavam satisfeitos nas áreas pessoal e familiar, enquanto Hill, Ferris e Mårtinson (2003) verificaram que os teletrabalhadores relataram significativamente menos sucesso pessoal e familiar que os não teletrabalhadores.

Os impactos benéficos do teletrabalho podem ser atribuídos a três atores principais: teletrabalhador, organização e sociedade. A respeito das vantagens auferidas aos teletrabalhadores, apresenta-se o quadro 5:

Quadro 1 – Benefícios na implementação do teletrabalho ao teletrabalhador

<b>Benefícios</b>	
<b>Deslocamento</b>	Evita o deslocamento (TEO; LIM; WAI, 1998; MARUYAMA; HOPKINSON; TIAGO, 2009; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Evita o estresse com deslocamento (HAU; TODESCAT, 2018)

	Reduz o gasto com deslocamento (HAZAN; MORATO, 2018)
<b>Pessoal</b>	Gera maior convívio familiar (HAZAN; MORATO, 2018)
	Propicia a organização do Tempo Livre (HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Propicia o equilíbrio entre trabalho e família (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; TREMBLAY; THOMSIN, 2012; ABDULLAH; ISMAIL, 2012)
	Gera melhoria na vida social (ANSONG; BOATENG, 2018)
<b>Profissional</b>	Reduz as interferências dos colegas (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Gera o sentimento de ser um profissional responsável (TEO; LIM; WAI, 1998)
	Agrega flexibilidade de horário (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) sendo possível a realizar o trabalho no horário que for mais produtivo (TEO; LIM; WAI, 1998)
	Aumenta a qualidade de vida no trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998; ABDULLAH; ISMAIL, 2012; HAU; TODESCAT, 2018)
	Aumenta a satisfação do trabalho (ABDULLAH; ISMAIL, 2012)
	Reduz o estresse (VAN SELL; JACOBS, 1994; TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
<b>Desenvolvimento</b>	Gera desenvolvimento pessoal e crescimento profissional (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Melhora as competências individuais, tais como: amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade, proatividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), autonomia (TEO; LIM; WAI, 1998; DA COSTA, 2005) e aumento de eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Destaca-se o benefício da redução de deslocamento como sendo o mais citado. Além disso, classificou-se vantagens percebidas em nível pessoal e em nível profissional. Os benefícios de desenvolvimento, por sua vez, referem-se ao desenvolvimento de características tanto pessoais como profissionais motivadas pelo teletrabalho. Ademais, o teletrabalho gera benefícios a organização (Quadro 6):

Quadro 6 - Benefícios da implementação do teletrabalho a organização

<b>Benefícios</b>	
<b>Desempenho</b>	Aumenta a motivação (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e o comprometimento organizacional (DOURADO, 2006)
	Aumenta a produtividade (VAN SELL; JACOBS, 1994; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; ANSONG; BOATENG, 2018; HAZAN; MORATO, 2018)
<b>Gestão de Pessoas</b>	Aumenta a retenção (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; DOURADO, 2006; KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006; ABDULLAH; ISMAIL, 2012)
	Reduz o absenteísmo (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Melhora o recrutamento (FELDMAN; GAINEY, 1997; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) uma vez que melhora a imagem da empresa e possibilita a integração de pessoas com deficiência (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
<b>Espaço físico</b>	Reduz os gastos no escritório (eletricidade, água, papel) (HAZAN; MORATO, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018)
	Soluciona a falta de espaço (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Organizou-se os achados da literatura em três ganhos principais a organização: melhoria de desempenho de profissionais, melhoria em indicadores de gestão de pessoas e melhoria de aproveitamento de espaço físico. Por fim, a sociedade também se beneficia com a

implementação de programas de teletrabalho à medida que há a redução na emissão de poluentes e redução de uso do papel (HAZAN; MORATO, 2018).

O teletrabalho tem a capacidade, ainda, de gerar impactos negativos a organização quando não corretamente implementado. Para o teletrabalhador, pode haver fragilidades no nível pessoal e profissional (Quadro 7):

Quadro 7 - Fragilidades da implementação do teletrabalho ao teletrabalhador

<b>Fragilidades</b>	
<b>Pessoal</b>	Interações sociais reduzidas e isolamento social (ILLEGEM; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), o que aumenta ao longo do tempo, principalmente na modalidade integral (TREMBLAY, 2002; COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016)
	Invasão do espaço familiar (DA COSTA, 2007)
	Distração com a família ou com atividades domésticas (HAZAN; MORATO, 2018)
	Transferência de custos (DA COSTA, 2007; TREMBLAY; THOMSIN, 2012) de disponibilidade de equipamentos e recursos de trabalho (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Visão preconceituosa das pessoas (HAU; TODESCAT, 2018)
<b>Profissional</b>	Insegurança no trabalho por falta de regulamento (HAZAN; MORATO, 2018)
	Espaço no trabalho reduzido (TEO; LIM; WAI, 1998)
	Redução da possibilidade de promoção (TEO; LIM; WAI, 1998; ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) e consequentemente, oportunidade de carreira reduzida (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAU; TODESCAT, 2018)
	Aumento de pressão (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), de horas trabalhadas (DA COSTA, 2007) gerando exaustão do trabalho (DOURADO, 2006) e mais cansaço no final do dia (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Redução de convívio social (HAZAN; MORATO, 2018) e interação profissional (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Individualização do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018)
	Perda de espírito de equipe (TREMBLAY; THOMSIN, 2012)
	Dificuldade de participação em geração de ideias, discussão, análise e decisões (TUNG; TURBAN, 1996)
	Dificuldade de criação de relações com pessoas que já não são conhecidas antes de entrar em teletrabalho (COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Assim, uma fragilidade marcante no teletrabalho é a diminuição de contato pessoal fazendo com que haja isolamento. No que diz respeito as fragilidades organizacionais em relação ao teletrabalho, apresenta-se o Quadro 8:

Quadro 8 - Fragilidades da implementação do teletrabalho a organização

<b>Fragilidades</b>	
<b>Tecnologias da Informação e Comunicação</b>	Investimento caro em tecnologias da informação e comunicação (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
	Falta de segurança e vulnerabilidade de dados internos (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HAZAN; MORATO, 2018; HAU; TODESCAT, 2018)
<b>Gestão de Pessoas</b>	Desafio para o gestor na forma de gerir teletrabalhadores e pessoas que permanecem no local de trabalho (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002)
	Dificuldade de controle de performance (TUNG; TURBAN, 1996)
	Efeitos negativos na cultura organizacional pela visão dos não teletrabalhadores (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)
<b>Desempenho de atividades</b>	O risco de perder ambientes criativos com colaboração (CONTRERAS; ROJAS, 2015)
	Dificuldade de execução de atividades que requerem contato cara a cara (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

As desvantagens detectadas foram divididas em três blocos: em relação as tecnologias da informação, a gestão de pessoas e o desempenho de atividades. Tendo isso em vista, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) verificam que a minimização dos problemas derivados do teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, está ao alcance dos líderes e dos trabalhadores. Para que isto ocorra enquanto estratégia de desenvolvimento das pessoas e da organização, tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de teletrabalho devem ser integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica oferecida (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

## 5. CONCLUSÃO

A presente revisão integrativa da literatura internacional teve como objetivo analisar a produção científica disponível em bases de dados internacionais acerca do teletrabalho, modalidade laboral crescente nos últimos anos (ROCHA; AMADOR, 2018). Em termos específicos, buscou-se: analisar o volume da produção científica acerca do teletrabalho; identificar, a partir da literatura, os impactos do teletrabalho nas organizações; e identificar o foco de estudo dos artigos.

A produção científica sobre o tema vem crescendo ao longo dos anos desde a década de 80. Observa-se a grande quantidade de artigos de revisão (12) encontrados no portfólio de análise. Em relação aos artigos empíricos, nota-se a baixa publicação em organizações públicas. A maioria dos artigos seguem uma abordagem quantitativa e advém de diferentes países. Estados Unidos e Reino Unido lideram o ranque de quantidade de publicações, assim como a lista dos artigos mais citados. Destaca-se a *University of Amsterdam* que possui três publicações das quatro efetuadas pela Holanda. As palavras-chave mais utilizadas para o tema são *telework* e *telecommuting*.

O foco dos estudos nitidamente está na busca de impactos causados pela implementação do teletrabalho. Percebe-se que impacto é gerado em diferentes atores: no nível pessoal (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009; ABDULLAH; ISMAIL, 2012; CAMPBELL; HEALES, 2016), em relações familiares (SULLIVAN; LEWIS, 2001; KOSSEK; LAUTSCH; EATON, 2006), e no nível organizacional (FROLICK; WILKES; URWILER, 1993; ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; HUNTON; NORMAN, 2010), como por exemplo, impacto no acesso ao conhecimento (LEE; SHIN; HIGA, 2007) e na produtividade (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2012; DUTCHER, 2012). A gestão também tem sido discutida pelos artigos, no que tange ao controle (KURLAND; COOPER, 2002; GROEN et al., 2018), estratégias para implantação de teletrabalho (COOKE; CHOWHAN; COOPER, 2014) e identificação de variáveis a serem avaliadas para uma implementação efetiva de teletrabalho (KATZ, 1987; VARGAS; OSMA, 2013). Ainda, em relação ao conteúdo dos artigos de revisão encontrados, percebe-se forte busca por condutores e barreiras organizacionais, como tecnologias da informação (TUNG; TURBAN, 1996; BAYRAK, 2012), liderança (WOJCAK et al., 2016), propostas de trabalho (FELDMAN; GAINEY, 1997), políticas da organização (VAN DEN BROEK; KEATING, 2011) e condutores e barreiras externos, como a legislação (HAZAN; MORATO, 2018).

Os impactos do teletrabalho foram relacionados a três atores principais: teletrabalhador, organização e sociedade. Ao teletrabalhador, impactos positivos são verificados na dispensa de deslocamento (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), maior convívio familiar (HAZAN; MORATO, 2018) e melhoria de desempenho (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), enquanto os negativos pairam sobre o isolamento social (ILLEGEM; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) e

individualização do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018). Sobre os impactos à organização, observa-se benefícios no que tange a melhoria no recrutamento, seleção e retenção de pessoas (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) e aumento de produtividade (ANSONG; BOATENG, 2018), enquanto há dificuldade de desenvolvimento de atividades em equipe (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e controle de performance (TUNG; TURBAN, 1996). Para a sociedade, é identificado benefícios à medida que há a redução na emissão de poluentes e redução de uso do papel devido ao teletrabalho (HAZAN; MORATO, 2018).

Por fim, pode-se identificar lacunas de pesquisa para estudos futuros. Percebe-se que ainda há poucos estudos específicos no serviço público, sendo de grande importância a construção teórica para esse tipo de organização. Identifica-se que há poucos estudos de cunho longitudinal (HUNTON; NORMAN, 2010), isto é, que verificam o teletrabalho ao longo do tempo. Visto que é uma modalidade recente (DA COSTA, 2007), torna-se interessante verificar o seu impacto ao longo dos anos. Ademais, visto que o principal foco de estudo dos artigos foi o impacto que o teletrabalho traz, considera-se importante a verificação de formas e métodos em manter os impactos positivos e diminuir os impactos negativos no decorrer do tempo. Por último, verifica-se que poucos estudos fazem análise combinando os diversos atores envolvidos nessa nova forma laboral, principalmente em relação as equipes de trabalho (COENEN; KOK, 2014).

O artigo contribui ao apresentar o estado da arte da literatura de teletrabalho e propor lacunas teóricas para futuras pesquisas. Em relação à prática, o artigo contribui ao apresentar fatores que induzem ou dificultam a implementação do teletrabalho, assim como impactos positivos e negativos que podem ser gerados pelo uso dessa modalidade laboral nas organizações. O presente artigo, ainda, limita-se ao portfólio selecionado e ao foco de estudo dos artigos, não avaliando diversas outras variáveis analisadas nos artigos selecionados.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria; evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan/jun, 2006.
- ABDULLAH, H.; ISMAIL, N. Quality of work and life balance in teleworking. **International Business Management**, v. 6, n. 2, p. 119-130, 2012.
- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPÉ. BR**, v. 15, n. 3, p. 511-533, 2017.
- AGUILERA, Anne et al. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 92, p. 1-11, 2016.
- ANSONG, Eric; BOATENG, Richard. Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 84, n. 1, p. e12008, 2018.
- BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.
- BAYRAK, Tuncay. IT support services for telecommuting workforce. **Telematics and informatics**, v. 29, n. 3, p. 286-293, 2012.
- BÉLANGER, France. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. **Information & Management**, v. 35, n. 3, p. 139-153, 1999.

BÉLANGER, France; WATSON-MANHEIM, Mary Beth; SWAN, Bret R. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. **Behaviour & Information Technology**, v. 32, n. 12, p. 1257-1279, 2013.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Soc**, v.5 n.11, p. 121-36, 2011.

CAMPBELL, John; HEALES, Jon. Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 20, 2016.

COENEN, Marja; KOK, Robert AW. 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.

COLLINS, Alison M.; HISLOP, Donald; CARTWRIGHT, Susan. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016.

CONTRERAS, Orlando E.; ROZO ROJAS, Ivanhoe. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. **SUMA DE NEGOCIOS**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.

COOKE, Gordon; CHOWHAN, James; COOPER, Tom. Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework?. **Relations industrielles/Industrial Relations**, v. 69, n. 3, p. 550-574, 2014.

CORDEIRO, A. M., OLIVEIRA, G. M. D., RENTERÍA, J. M., GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir**, v.34, n.6, p. 428-431, 2007.

DA COSTA, Isabel de Sá Affonso. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

DUTCHER, E. Glenn. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 84, n. 1, p. 355-363, 2012.

DUXBURY, Linda; NEUFELD, Derrick. An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 16, n. 1, p. 1-28, 1999.

FELDMAN, Daniel C.; GAINNEY, Thomas W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 4, p. 369-388, 1997.

FROLICK, Mark N.; WILKES, Ronald B.; URWILER, Robert. Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 2, n. 3, p. 206-220, 1993.

GOLDEN, Timothy D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 176-187, 2006.

GROEN, Bianca AC et al. Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 727-735, 2018.

HADDON, Leslie; BRYNIN, Malcolm. The character of telework and the characteristics of teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 34-46, 2005.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. Teleworking in the perception of teleworkers and their managers: advantages and disadvantages in a case study. **NAVUS-REVISTA DE GESTAO E TECNOLOGIA**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAZAN, Bruno Ferraz; MORATO, Amanda Duarte Pereira. Teleworking in Brazilian law: grounds, perspectives and changes promoted by labor reform. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2018.

HIDALGO, Antonio; ALBORS, Jose. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&d Management**, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.

HILL, E. Jeffrey; FERRIS, Maria; MÄRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HUNTON, James E.; NORMAN, Carolyn Strand. The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment (retracted). **Journal of Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 67-90, 2010.

ILLEGEMS, Viviane; VERBEKE, Alain. Telework: what does it mean for management?. **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004.

ILLEGEMS, Viviane; VERBEKE, Alain; S'JEGERS, Rosette. The organizational context of teleworking implementation. **Technological forecasting and social change**, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

KATZ, Adolph I. The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. **Information & Management**, v. 13, n. 4, p. 179-190, 1987.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A.; EATON, Susan C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 2, p. 347-367, 2006.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.

KURLAND, Nancy B.; COOPER, Cecily D. Manager control and employee isolation in telecommuting environments. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, n. 1, p. 107-126, 2002.

LEE, HongGil; SHIN, Bongsik; HIGA, Kunihiro. Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. **Decision Support Systems**, v. 43, n. 3, p. 687-700, 2007.

MARUYAMA, Takao; HOPKINSON, Peter G.; JAMES, Peter W. A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 1, p. 76-88, 2009.

MELLO, Alvaro. Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores. **Macdata News**, São Paulo, 8 de abril. Entrevista. 2014. Disponível em: <http://macdatanews.com/brasil-ja-conta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>. Acesso em: 15 jan. 2019.

MOKHTARIAN, Patricia L.; SALOMON, Ilan. Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 31, n. 1, p. 35-50, 1997.

NEIROTTI, Paolo; PAOLUCCI, Emilio; RAGUSEO, Elisabetta. Telework configurations and labour productivity: some stylized facts. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 4, n. Godište 2012, p. 4-5, 2012.

NILLES, Jack M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. **Transportation Research Part A: General**, v. 22, n. 4, p. 301-317, 1988.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.



PÉREZ, M. Pérez; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

PETERS, Pascale; TIJDENS, Kea G.; WETZELS, Cécile. Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. **Information & Management**, v. 41, n. 4, p. 469-482, 2004.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomy and information work: telework. **Dados**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SILVA, Jackson André da. Flexibility and telework: a study about scientific production analysis. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 159-173, 2014.

SOLÍS, Martín. 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.

SULLIVAN, Cath; LEWIS, Suzan. Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. **Gender, Work & Organization**, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2001.

TEO, Thompson SH; LIM, Vivien KG; WAI, Sook Har. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. **International journal of information management**, v. 18, n. 5, p. 329-343, 1998.

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

TREMBLAY, Diane-Gabrielle; THOMSIN, Laurence. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation**, v. 1, n. 1, p. 100-113, 2012.

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

VAN DEN BROEK, Diane; KEATING, Emma. Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. **Policy Studies**, v. 32, n. 1, p. 21-33, 2011.

VAN SELL, Mary; JACOBS, Sheila M. Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. **Telematics and Informatics**, v. 11, n. 2, p. 81-95, 1994.

VARGAS, Alejandro Villafrade; OSMA, Jose Ignacio Palacios. Proposal for implementing a telecommuting model/Propuesta de implementacion de un modelo de teletrabajo. **RISTI (Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao)**, n. 12, p. 17-32, 2013.

WOJCAK, Emil et al. How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 33-41, 2016.

WORKMAN, Michael; KAHNWEILER, William; BOMMER, William. The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 199-219, 2003.