

Desenvolvimento de carreira no contexto de teletrabalho: um estudo qualitativo em uma empresa de tecnologia da informação¹

Aluno: Raphael Kleber Teixeira Alves
Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

Resumo

O objetivo deste trabalho é examinar como se dá o desenvolvimento de carreira de trabalhadores e profissionais em contexto de teletrabalho, em organizações de tecnologia da informação, com a finalidade de analisar os impactos dessa forma de organização do trabalho nas carreiras das pessoas. Este é um estudo qualitativo onde foram entrevistados quatro programadores e um sócio proprietário da organização de tecnologia da informação e analisados utilizando a análise de conteúdo e o *software* MAXQDA. O resultado obtido revelou que os programadores que estão em teletrabalho têm diversas barreiras para atingirem os seus objetivos de carreira, pois apesar de apresentar diversos benefícios, apresentam também desvantagens consideráveis na opção pelo modelo de trabalho. O estudo ainda mostra que o desenvolvimento de carreira pode ser prejudicado no caso da opção pelo teletrabalho por parte dos programadores e que eles precisam tomar a frente de suas carreiras para que consigam atingir os seus objetivos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de carreira; Teletrabalho; Tecnologia da informação.

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho é uma modalidade que veio a ser reconhecida no ano de 1973, após Jack Nilles apresentar o tema como uma substituição do trajeto percorrido pelos colaboradores na ida e na volta, podendo ser parcial ou total, pelo uso de computadores ou meios possíveis da época. O desenvolvimento de carreira conforme Hofmeister (2009) é a programação feita pelas organizações a fim de gerar uma progressão da carreira e das capacidades dos colaboradores.

Há diversas vantagens na utilização do teletrabalho, tanto para o trabalhador quanto para o empregador como descrito por Coenen e Kok (2014) onde a flexibilidade de horários gera pouca rotatividade de empregados e os torna mais produtivo e por Rafalski e Andrade (2015) afirmando que para os trabalhadores as vantagens são a maior flexibilidade de horário, menor tempo no trajeto entre casa e o trabalho e praticidade.

Porém, apesar de tantas vantagens para ambas as partes, o desenvolvimento de carreira pode ser prejudicado, pois conforme Teo, Lim e Wai (1998) e Illegems, Verbeke e S'Jegers (2001), o teletrabalho causa dificuldade de promoção na empresa e poucas oportunidades de carreira.

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 28/11/2023, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

Em 2020 com a pandemia de Covid-19, as empresas foram forçadas a adotarem medidas emergenciais para reduzir os impactos causados pela crise no desempenho de funções das instituições, gerando então um aumento considerável de empresas que puderam colocar em prática tais medidas a fim de reduzir a proliferação da doença. Muitas organizações, conforme suas especificidades, decidiram continuar com o teletrabalho por enxergarem diversas vantagens.

Com o tema em destaque, o presente trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: como se dá o desenvolvimento de carreira de trabalhadores e profissionais em contextos de teletrabalho? Para responder a essa pergunta de pesquisa, tem-se por objetivo, neste trabalho, examinar como se dá o desenvolvimento de carreira de trabalhadores e profissionais em contexto de teletrabalho, em organizações de tecnologia da informação, com a finalidade de analisar os impactos dessa forma de organização do trabalho nas carreiras das pessoas. Dentre os objetivos específicos, temos: Caracterizar os entrevistados e a organização; identificar a visão dos participantes sobre como é o trabalho feito em contexto de teletrabalho; descrever como foi feita a implementação da modalidade de teletrabalho para as pessoas na posição de trabalho investigada; e identificar a visão dos participantes sobre como ocorre o desenvolvimento de carreiras, no contexto de teletrabalho.

Como muitas empresas do ramo de tecnologia já adotavam o teletrabalho em seu contexto, serão levantadas, neste trabalho, informações referentes a uma empresa da área e opiniões do gestor e de funcionários para descobrir se há relação entre quem opta pelo teletrabalho ou pelo trabalho presencial com o desenvolvimento de carreira dos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação.

Os dados serão coletados a partir de um estudo de caso em uma organização de tecnologia da informação situada em Uberlândia para isso, foram feitas de entrevistas semiestruturadas com o gestor e funcionários que atuaram no teletrabalho e em regime presencial. Este estudo será estruturado da seguinte maneira: a fundamentação teórica discutiu sobre o planejamento de carreira, teletrabalho e influência do teletrabalho no desenvolvimento profissional. Depois será apresentado a forma de metodologia adotada no estudo, em seguida apresentados, analisados e discutidos os dados coletados. Concluindo com as considerações finais e as referências que contribuíram para a realização deste levantamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão apresentados os aspectos conceituais referentes ao planejamento e desenvolvimento de carreira, ao teletrabalho e à influência do teletrabalho do desenvolvimento profissional.

2.1 Planejamento e desenvolvimento de carreira

Hofmeister (2009) caracteriza a administração de carreiras como área fundamental da gestão de pessoas, sendo assim, as organizações têm o papel de incentivar as pessoas condicionando-as a refletir sobre o seu desenvolvimento profissional e pessoal. O setor de gestão de recursos humanos para o autor tem o papel de relacionar os objetivos das partes conciliando as expectativas.

De acordo com Hofmeister (2009), o planejamento e desenvolvimento de carreira são referentes a como a organização onde os colaboradores estão inseridos atuam, conforme eficácia do trabalho feito, para que eles tenham uma ascensão de carreira. Ainda segundo o autor, a organização então, conforme os seus critérios estabelecidos, programam a forma como os funcionários irão progredir.

Para VandenBos (2010) o desenvolvimento profissional é referente a continuação de treinamento ou educação expectável ou solicitado pelos profissionais. Segundo o autor, as organizações auxiliam os seus colaboradores lhes ofertando diferentes capacitações para a sua evolução profissional. O desenvolvimento de carreira é derivado do desenvolvimento psicológico por meio de tarefas com o intuito de evolução profissional e seguindo os passos de elaboração, implementação e reformulação de um projeto de carreira (GONÇALVES; COIMBRA, 2002). Os autores ainda citam os meios de desenvolvimento, que podem ser através de educação, qualificação e atividades profissionais.

Conforme Hofmeister (2009), três são as estruturas de carreira, são elas: a estrutura em linha, que é a mais simples e é direcionada a apenas um caminho específico dentro da organização, sendo possível que o profissional se desenvolva na empresa gradativamente em um mesmo grupo de atribuições. Essa é uma estrutura popular entre as organizações por ser mais fácil gerir o desenvolvimento dos seus funcionários; a estrutura em rede, sendo possíveis diferentes rumos em cada função, podendo o colaborador optar pela trajetória que seja mais atrativa aos seus gostos de acordo com o que pode ser oferecido pela organização; e, por fim, a estrutura paralela, podendo esta não ter relação com os moldes da empresa, Dutra (2010) entende que nessa estrutura o empregado pode seguir duas direções, a primeira técnica ou funcional e a segunda gerencial, porém em ambos os lados pode-se alcançar o mesmo reconhecimento ofertado pela organização e as mesmas remunerações.

Malvezzi (2000) julga o desenvolvimento de carreira como responsabilidade individual, sendo a organização responsável apenas por contribuir para a carreira em meio a oferta de oportunidades podendo o indivíduo se desenvolver nela.

Contrapondo Malvezzi, o plano de carreira, que é um dos instrumentos da gestão para o processo de desenvolvimento de carreira, descrito por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) é um processo contínuo que depende da interação entre o empregador e o empregado para que ambos tenham seus interesses atendidos e servirá como base para as promoções e realocações na organização. Dessa forma é possível então que haja transparência neste processo e torne-o também dinâmico. Nesse contexto, Araujo e Garcia (2009) definem aspectos que podem auxiliar na criação do plano de carreira por parte da empresa, sendo elas: as metas definidas pela organização; a definição quanto ao que é esperado pelos funcionários; o perfil esperado

pela empresa; as qualificações esperadas para determinados cargos; e a estruturação da oferta de oportunidades, tal qual a sua divulgação.

Furbino (2008) entende que o planejamento de carreira ampara a valorização dos funcionários de uma empresa, pois dessa forma o colaborador é enxergado pelas suas capacidades, talentos, pretensões e conhecimento, fazendo com que o empregado contribua mais para a organização.

Segundo Judge e Watanabe (1994), é importante salientar que o desenvolvimento de carreira varia de pessoa para pessoa, já que há diferentes personalidades e motivações em relação a carreira que influenciam na percepção de sucesso e então nos caminhos a serem seguidos por eles.

Para o planejamento de carreira é preciso a gerir os potenciais talentos e experiências dos funcionários a fim de alinhar os objetivos pessoais com os organizacionais, fazendo com que a tomada de decisão dos gestores seja facilitada (BOOG, 2002).

Desde o início da carreira deve-se começar a refletir no desenvolvimento de carreira segundo Hofmeister (2009), devendo ainda seguir ao longo de toda a carreira até a aposentadoria. Esse planejamento dentro da organização deve ser feito para todo o sistema definindo suas condições e especificidades. O autor entende que ao aderir uma metodologia de regulação de cargos, carreira e salários, é necessário que ela transmita aos funcionários transparência e igualdade de função e salarial, além de remunerar os cargos de acordo com a média do mercado.

Para Freitas e Souza (2017), o plano de carreira serve como uma ferramenta que gera um fator motivacional para os colaboradores das organizações, já que possibilita seu crescimento profissional e valoriza as suas competências.

As fases do plano de carreira descrito por Hofmeister (2009) são: diagnóstico, que tem como papel a identificação das capacidades, interesses e valores de colaboradores; direção, responsável por definir a carreira pretendida e os passos a serem seguidos pelos funcionários; e desenvolvimento é a implementação de medidas para criar ou desenvolver as qualificações e capacidades dos colaboradores. O autor ainda disserta sobre qual o papel na administração da carreira, sendo não apenas responsável pela estruturação dos processos, mas também criar políticas de orientação por parte do setor de Recursos Humanos para que alinhe a estratégia organizacional, tendo ainda o papel de definição dos critérios a serem propostos pela organização.

2.2 Teletrabalho

Segundo Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho se caracteriza como um trabalho realizado de forma remota, ou seja, fora das instalações da organização, em que a pessoa se utiliza de tecnologia de informação e da comunicação (TIC) para a execução das atividades. Holzmann (2011) destaca a importância de diferenciar trabalho em domicílio de teletrabalho, sendo o trabalho em domicílio um termo relacionado a um tipo específico de teletrabalho. Nilles (1988) define o teletrabalho como uma substituição do trajeto de ida e volta para a residência pelo uso de tecnologias de telecomunicação para o desempenho de funções. Van Sell e Jacobs (1994) conceitua como a utilização dos meios de telecomunicação para o exercício das atividades em

local remoto por um ou mais dias semanais. Para Illegems e Verbeke (2004), o teletrabalho é um trabalho remunerado no qual é realizado de um outro local que não o escritório principal por ao menos um dia.

Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) em sua pesquisa observaram que o teletrabalho favorece os colaboradores em relação a menor pressão sofrida por eles, menos conflitos entre os funcionários e maior autonomia, porém apresentam também pontos negativos, como maior indecisão, menor suporte aos trabalhadores e *feedback*.

Estudos de de Dewett e Jones (2000) e Tombari e Spink (1999) apresentaram como vantagens na utilização de teletrabalho nas empresas um entendimento maior dos processos da organização, melhor difusão de conhecimento, efetividade no exercício de funções e maior controle entra a vida pessoal e o trabalho.

Tietze (2005) descreve problemas relacionados a teletrabalho, como menos criatividade no exercício de funções e horários de trabalho que podem exceder ao que aconteceria em um ambiente presencial padrão. Qvortrup (1998) e Silva (2008) ainda citam problemas relacionados a teletrabalhadores autônomos, tais quais a possibilidade de causar problemas na construção de identidade organizacional e a dificuldade no desenvolvimento de carreira nessas organizações.

Rafalski e Andrade (2015) apontam as cinco maiores vantagens e desvantagens do trabalho em casa. As vantagens foram a maior flexibilidade no horário de trabalho, o menor tempo em trânsito dos funcionários de casa até o trabalho, a redução de custos para a organização, maior produtividade e maior praticidade no desempenho das funções. As desvantagens observadas foram a redução da socialização entre colaboradores, distribuição de tempo ruim e maior distração, problemas relacionados a influência do ambiente de casa no trabalho, menos exposição dos funcionários e custos de manutenção de equipamentos necessários para o exercício em casa.

Há ainda vantagens para as empresas, conforme Coenen e Kok (2014), por conta da flexibilidade de horários no teletrabalho, não há muita rotatividade de colaboradores, dessa forma aumentaria a produtividade dos funcionários. Os autores acreditam que devem ser analisados os custos com a implementação da tecnologia e da gestão. Barros e Silva (2010) acreditam que com a flexibilidade de horários, o funcionário se dispõe a dedicar horas adicionais a fim de entregar tarefas emergenciais, com prazos definidos, pois o colaborador sente a necessidade de mostrar seu comprometimento e suas competências e que um dia a organização irá compensar por esse tempo extra trabalhado.

Rosenfield e Alves (2011) listaram seis tipos de teletrabalho, são eles:

- a) **Trabalho em domicílio:** este é o mais utilizado, se trata do desempenho das tarefas realizadas na residência do colaborador.
- b) **Trabalho em escritório-satélite:** neste tipo de teletrabalho, os empregados trabalham em unidades da matriz espalhados pelo território de atuação.
- c) **Trabalho em telecentros:** as funções são desempenhadas em escritórios próximos a residência do funcionário que oferecem a possibilidade de os trabalhadores de diversas organizações trabalharerem remotamente.

- d) **Trabalho móvel:** nesta modalidade, o trabalhador utiliza os meios necessários para a realização de suas funções estando em viagens pela organização, trabalho em campo ou na residência dos clientes.
- e) **Trabalho em empresas remotas:** geralmente utilizada por call-centers ou empresas de teleserviço, esta modalidade compreende a utilização de escritórios-satélites da organização ou a subcontratação de empresas de teleserviço da força de trabalho mais barata terceirizada em outras regiões onde não necessariamente tenha atuação.
- f) **Trabalho informal ou teletrabalho misto:** se trata de uma modalidade onde os trabalhadores realizam suas funções tanto na organização quanto em outro local, neste caso algumas horas são disponibilizadas para o exercício de funções fora do ambiente organizacional.

Para Büssing (1998), alguns fatores influenciam a motivação dos teletrabalhadores, assim como a sua qualidade de vida. São destacados:

- a) **Características da sociedade:** como despesas imobiliárias, de energia, força de trabalho e o ambiente organizacional etc.
- b) **Características da organização:** como a estrutura da organização e o modelo de tecnologia adotado.
- c) **Características dos indivíduos:** como características demográficas e relações sociais.
- d) **Características do contexto de teletrabalho:** como gestão de qualidade e resultados, treinamentos adotados, suporte nas tarefas, salários e distribuição do tempo.

Golden e Veiga (2005) constataram que trabalhadores inseridos no contexto de teletrabalho apresentam uma tendência a satisfação com as medidas adotadas para a realização de suas funções quando as atividades não são muito interdependentes de outras pessoas do setor e quando eles têm mais autonomia para a realização do trabalho. Os autores ainda apuram que a satisfação tem relação direta com as horas empregadas ao teletrabalho, porém quando as horas são excessivas, o nível de satisfação é menor provavelmente pelo isolamento. Um estudo realizado por Barros e Silva (2010) aponta que os funcionários que estão no contexto de teletrabalho tendem a se sentirem satisfeitos com o modelo, mesmo que tenham custos mais elevados em sua residência, os benefícios gerados têm um peso maior na satisfação.

De acordo com Kugelmass (1996), espera-se que as empresas que adotem uma metodologia de trabalho mais flexível tenham uma noção maior sobre trabalho, família, sucesso e valores, pois utilizando o teletrabalho as organizações precisam entender as questões envolvendo o trabalho e o tempo dado a família, além de saber a forma como o tempo livre do funcionário é utilizado, problemas de transporte e dificuldades que possam vir com o trabalho presencial.

2.3 Influência do teletrabalho no desenvolvimento profissional

Tremblay e Thomsin (2012) trazem a discussão sobre o teletrabalho como benefício aos teletrabalhadores, com isso puderam perceber que a utilização de teletrabalho pelas empresas pode gerar desenvolvimento pessoal e profissional aos colaboradores. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) entendem que ao optar por serem flexíveis em relação ao trabalho dos funcionários, as empresas podem colaborar para o amadurecimento profissional dos empregados, para isso é necessário que a cultura organizacional propicie tais práticas e ofereça a estrutura tecnológica necessária.

Pantoja e Borges-Andrade (2009) acreditam que organizações que sejam mais flexíveis acabam gerando maior troca de conhecimento e aprendizado por dar mais liberdade ao funcionário, sendo mais eficientes nos treinamentos do que em treinamentos no modelo presencial.

Em contrapartida, alguns autores discordam do benefício de desenvolvimento profissional pela utilização de teletrabalho, Teo, Lim e Wai (1998) e Illegems, Verbeke e S'Jegers (2001) entendem que um dos desafios da prática é a dificuldade de promoção e menores oportunidades na carreira já que o que está sendo feito pelos funcionários não é totalmente visto.

A implementação do teletrabalho ainda causa desafios para a gestão de pessoas. Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) apresentava a fragilidade dos gestores para administrar teletrabalhadores inseridos no teletrabalho e para os que atuavam nas dependências da organização, já que a forma de gerir ambos os casos têm certas particularidades.

Segundo estudo de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), o teletrabalho gerou uma invisibilidade dos funcionários, os teletrabalhadores são vistos pela chefia direta, porém não são enxergados pela organização como um todo, inclusive pelos colegas, com isso sua visibilidade e chance de ascensão de carreira são prejudicadas. Rocha e Amador (2018) concordam com o levantamento, pois para eles o teletrabalho causa diversas consequências desfavoráveis entre elas a dificuldade de crescimento na carreira

Mann, Varey e Button (2000) encontraram em seus estudos a dificuldade de ascensão de carreira no teletrabalho, muito por conta da invisibilidade gerada por estar fora das dependências da empresa e pela não existência de mensuração de avaliação dos serviços prestados pelos teletrabalhadores, ou seja, faltam parâmetros necessários para avaliar se um trabalhador no contexto de teletrabalho está desempenhando um trabalho desejável ou não. Tremblay (2002) também disserta sobre a dificuldade e despreparo dos supervisores de avaliar teletrabalhadores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o objetivo da pesquisa, foi escolhido para este estudo a pesquisa de caráter qualitativo, pois de acordo com Godoy (1995) este método se caracteriza por apresentar objetivos subjetivos envolvendo dados que são descritivos por meio das observações encontradas pelos pesquisadores. Bauer e Gaskell (2002) defendem que este tipo de pesquisa tem foco em aspectos subjetivos não apresentando dados quantitativos.

Com base no objeto de estudo, o procedimento adotado foi a pesquisa descritiva, que segundo Perovano (2014), é uma pesquisa que tem como objetivo identificar, registrar e analisar características relacionadas ao processo, sendo utilizada para determinar efeitos resultantes do objeto de pesquisa.

Optou-se pela abordagem do estudo qualitativo básico como diretriz para a estratégia de pesquisa. Essa abordagem é notadamente caracterizada pela prioridade dada à revelação e interpretação dos significados atribuídos pelas pessoas na construção da realidade social (MERRIAM, 2002).

Nesta pesquisa a coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas, onde Triviños (1987) descreve as entrevistas semiestruturadas como questionamentos que apresenta como alicerce teorias e hipóteses relacionadas ao tema do trabalho em questão. Manzini (1990/1991) acredita que este tipo de entrevista apresenta mais liberdade ao entrevistador, pois podem surgir novos questionamentos durante o processo de entrevista e então serem colocadas ao entrevistado. Foram então entrevistados pelo autor o CEO da organização e três funcionários a fim de entender como se dá o desenvolvimento de pessoas na empresa pelos que adotam o modelo de teletrabalho. Documentos de apresentação da empresa para potenciais clientes também foram analisados a fim de entender melhor o funcionamento e atuação da organização.

Para as coletas das entrevistas foi utilizado o roteiro de entrevista apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Matriz de geração das perguntas dos roteiros de entrevista

Objetivo específico	Perguntas do roteiro de entrevista, necessárias ao cumprimento do objetivo específico	Fonte dos dados
Caracterizar os entrevistados e a organização	a) Me conte um pouco sobre você, sua idade, tempo de organização, formação profissional b) Me conte também há quanto tempo está trabalhando de forma remota. c) Me fale um pouco sobre a empresa, a quantidade de funcionários, tempo de existência, atuação.	a) Programadores b) Programadores c) CEO
Identificar a visão dos participantes sobre como é o trabalho feito em contexto de teletrabalho	d) Você poderia me dizer o que representa, para você, o teletrabalho ou home office? e) Na sua visão, quais são as vantagens de se trabalhar em contexto de teletrabalho? f) Na sua visão, há desvantagens no teletrabalho? Quais seriam? g) De que forma esta modalidade interfere no seu trabalho? h) Você acredita que estar em contexto de teletrabalho interfere no trabalho dos seus funcionários? i) O que você espera que seja feito pelos funcionários não estando presencialmente? j) Você acredita que a presença no ambiente de trabalho não tenha muita importância desde que sejam atingidas as metas?	d) Programadores e CEO e) Programadores e CEO f) Programadores e CEO g) Programadores h) CEO i) CEO j) Programadores e CEO

Descrever como foi feita a implementação da modalidade de teletrabalho para as pessoas na posição de trabalho investigada	k) Conte para mim como foi o processo de implementação do teletrabalho para o pessoal de programação. l) De que forma se deu a sua ida para a modalidade de teletrabalho?	k) CEO l) Programadores
Identificar a visão dos participantes sobre como ocorre o desenvolvimento de carreiras, no contexto de teletrabalho.	m) Pensando no desenvolvimento da sua carreira, como você enxerga o teletrabalho? n) Você acredita que irá alcançar seus objetivos de carreira estando em teletrabalho? Fale um pouco sobre como vê isso.	m) Programadores n) Programadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas ocorreram ao longo de maio de 2023, por meio de vídeo conferência pelas plataformas *Google Meet* e *Microsoft Teams*. Em média as entrevistas duraram entre 20 e 35 minutos, onde foram transcritas integralmente para em seguida serem analisadas.

Quadro 2: Caracterização dos participantes da pesquisa

Participantes	Cargo	Idade	Formação	Tempo de atuação na organização
E1	Sócio-gestor	38 anos	Administração e Tecnologia da Informação	Desde 2018
E2	Programador	22 anos	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Desde 2019
E3	Programador	25 anos	Estudante de Sistemas da Informação	Desde 2020
E4	Programador	26 anos	Engenharia Aeronáutica	Desde 2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, onde segundo Bardin (2011) se trata de um copilado de técnicas de análise a fim de descrever o conteúdo obtido na pesquisa através de diversos métodos sistêmicos. Para a análise de conteúdo, as categorias centrais de análise foram previamente definidas, com base nos objetivos específicos do estudo e, dessa forma, foram descritas da seguinte forma: a visão dos participantes sobre como é o trabalho feito em contexto de teletrabalho (categoria central 1), como ocorreu a implementação da modalidade de teletrabalho na organização (categoria central 2) e a visão dos participantes sobre como ocorre o desenvolvimento de carreiras no teletrabalho (categoria central 3). O software utilizado foi o MAXQDA, por meio do qual foram identificadas 17 unidades temáticas no corpus de pesquisa, sendo elas: flexibilidade de horários; dar os meios necessários aos funcionários; necessidade de estar no escritório; objetivos de carreira; funções não condizentes com o modelo de trabalho; saúde mental; economia de dinheiro; conforto; pandemia; adaptação; acomodação; comunicação; metas atingidas; dedicação; experiência em escritório; liberdade; e equalização salarial.

Tais unidades temáticas foram, então, aglutinadas em torno das categorias de análise previamente definidas. Dessa forma, na sequência, os resultados e a discussão deles estão organizados da seguinte forma: primeiro é feita a apresentação da empresa, em que se fala

brevemente sobre como o teletrabalho está implementado; depois, a apresentação e análise dos dados é feita por meio de três seções, cada uma relativa às categorias prévias de análise mencionadas.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Apresentação da empresa

A empresa foi fundada em julho de 2018 em Uberlândia, é focada em oferecer soluções e apoio para o crescimento e evolução de negócios em todo o Brasil. Seu objetivo principal é permitir que seus clientes se concentrem nas atividades que geram retorno para suas empresas.

Com uma gestão horizontal, a empresa busca trazer mais clientes e criar uma estrutura corporativa sólida. Seus valores incluem inovação, resultados e uma cultura organizacional que engaja colaboradores e clientes, tornando-os o marketing externo da empresa.

Ao longo de quase cinco anos de história, a empresa tem se destacado na área de soluções tecnológicas. Seus serviços abrangem desenvolvimento sob demanda, consultoria de processos e suporte de sistemas, incluindo outsourcing. Além disso, a empresa desenvolve produtos em parceria com outras empresas.

Seu diferencial é oferecer criatividade, dedicação e campanhas disruptivas para impulsionar o crescimento e a evolução digital de seus clientes. A empresa busca a satisfação do cliente como sua promessa central e apresenta casos de sucesso, como a parceria com uma empresa grande de logística para a criação de um software logístico, fiscal, financeiro e tributário.

Ao longo da história da empresa, o teletrabalho sempre fez parte do seu contexto, porém, durante a pandemia, foi necessário adotar esse modelo de forma mais agressiva. Coincidentemente, essa mudança ocorreu em um período de rápido crescimento da organização. Com o tempo, o trabalho remoto foi se tornando mais comum e alguns funcionários manifestaram o desejo de continuar nesse formato. Como resultado, a empresa adotou uma postura mais flexível, permitindo que os colaboradores escolham entre o trabalho presencial, remoto ou uma combinação dos dois. Atualmente, essa abordagem tem se mostrado bem-sucedida, proporcionando uma equipe diversificada que atende às necessidades individuais de cada um.

4.2 A visão dos participantes sobre como é o trabalho feito em contexto de teletrabalho

A flexibilidade de horário é um dos principais benefícios mencionados pelos participantes como motivo para optarem pelo trabalho remoto. Nesse modelo, os funcionários têm a liberdade de interromper suas atividades e realizar outras tarefas durante esses intervalos, enquanto trabalham em casa. Essa dinâmica, descrita por Coenen e Kok (2014), permite que os colaboradores retomem suas responsabilidades profissionais normalmente após esse período.

Organização de agenda acho que entra junto da flexibilidade e da economia de tempo, porque as vezes, pelo menos no meu regime, como eu não preciso bater ponto, então as vezes tem atividade no meio da manhã e eu conseguia facilmente me organizar, eu trabalhava de manhã até, sei lá, 9 ou 10 da manhã, parava, fazia o que eu precisava e depois voltava e trabalhava até meio dia por exemplo, então essa flexibilidade, organização de agenda é fantástico (E4).

Um ponto positivo destacado por todos os programadores é a economia financeira proporcionada pelo trabalho remoto. Ao trabalharem remotamente, os funcionários não precisam gastar com deslocamento até o local de trabalho, o que não só economiza tempo, mas também reduz os custos associados ao transporte. Além disso, mencionou-se que os trabalhadores não precisam gastar dinheiro com alimentação em restaurantes, já que têm a possibilidade de fazer suas refeições em casa. Esses benefícios financeiros foram apontados como vantagens significativas pelos participantes.

Não preciso gastar gasolina ou algum transporte para ir trabalhar, então acaba tendo esse conforto a mais (E3).

Uma outra coisa é economia de dinheiro, porque se você fica em casa era mais fácil me organizar para fazer minhas refeições em casa, quando eu estava no presencial, eu não conseguia me organizar, então era bem mais caro inclusive (E4).

Do ponto de vista econômico para a empresa, o trabalho remoto pode apresentar desafios. Com a tendência atual de trabalho remoto, os salários tendem a ser nivelados em todas as regiões do Brasil, o que pode ser um obstáculo para áreas onde os salários tradicionalmente são mais baixos, como é o caso de Uberlândia-MG. Isso pode criar dificuldades para a empresa, pois precisa lidar com a questão de equilibrar a remuneração de seus funcionários de acordo com o contexto econômico e custo de vida de cada região. Essa situação pode exigir uma análise cuidadosa das estratégias salariais adotadas pela empresa, de forma a garantir a justiça e competitividade salarial, ao mesmo tempo em que mantém a viabilidade econômica da organização.

Valor muito alto porque equalizou a régua, antes você tinha assim, você tinha um valor X em Uberlândia, XX em São Paulo e valor XXX pra Europa e Estados Unidos, hoje você pega aqui o Brasil inteiro equalizou com o mesmo valor para todo mundo, porque uma pessoa daqui consegue trabalhar para São Paulo, não precisa deslocar para São Paulo para trabalhar, trânsito, custo de vida alta e tal (E1).

De acordo com todos os programadores entrevistados, o conforto foi um dos principais fatores que influenciaram sua escolha pelo trabalho remoto. Trabalhar em casa permite que eles não precisem se vestir de maneira mais formal, o que contribui para uma sensação de conforto. Além disso, eles mencionaram que podem acordar um pouco mais tarde, já que não precisam levar em consideração o tempo de deslocamento para o trabalho, como descrito pelos autores Rafalski e Andrade (2015).

A grande vantagem do home office é o conforto, como eu falei, acaba sendo mais confortável estar em casa, não precisar usar alguma roupa para ir trabalhar ou um uniforme, não tem a questão do deslocamento, então eu posso, me fugiu a palavra, mas eu consigo não perder tempo com o deslocamento,

otimizar o tempo, sem trânsito e tal, só acordo, coloco uma roupa qualquer, escovo os dentes e vou para o computador, acordando e logo ir trabalhar. Essas coisas acabam sendo bem vantajosas para mim no dia a dia, além também de eu receber por hora trabalhada, então tenho mais abertura nesse sentido quanto ao horário em casa, caso eu precise fazer algo, eu consigo parar e voltar a trabalhar mais tarde e tal (E3).

A liberdade permite que os profissionais possam trabalhar de qualquer lugar, sem perder a capacidade de desempenhar suas tarefas. Isso significa que eles têm a flexibilidade de estar em outros lugares, inclusive em diferentes cidades e até mesmo em outros países, diminuindo então a pressão descrita pelos autores Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012). Essa liberdade é benéfica para a empresa, pois facilita a contratação de funcionários de diferentes localidades. Ao ter acesso a um talento mais diversificado e geograficamente disperso, a empresa pode aproveitar uma variedade de perspectivas e habilidades valiosas para sua operação. Dessa forma, tanto os programadores quanto a empresa se beneficiam da liberdade proporcionada pelo trabalho remoto.

A vantagem que eu vejo, simplificando, eu consigo buscar qualquer pessoa de qualquer lugar (E1).

Bom, para mim o home office representa uma certa liberdade, por ser algo que eu posso fazer na minha casa, então eu faço com mais conforto, mas ao mesmo tempo eu posso optar por trabalhar na empresa fisicamente mesmo (E3).

Um dos principais pontos negativos mencionados pelos entrevistados foi a falha na comunicação. No trabalho remoto, a comunicação pode não ser tão eficiente como no ambiente presencial, exigindo o uso de softwares e ferramentas para minimizar essa lacuna. No entanto, mesmo com essas soluções, há um impacto negativo, já que conversas informais e cotidianas no ambiente de trabalho podem ser perdidas, e os colaboradores podem ficar desatualizados em relação a assuntos importantes da empresa. Além disso, o distanciamento físico causado pelo trabalho remoto pode dificultar o estabelecimento de relacionamentos mais próximos entre os membros da equipe. A redução da socialização é um aspecto discutido por Rafalski e Andrade (2015), que ressaltam a importância da proximidade física dos funcionários para o fortalecimento dessas relações interpessoais.

Cara, de desvantagem eu vejo que é a interação com outras pessoas, aí isso abre várias coisas, como por exemplo a formação de amizades, a troca de experiências, a comunicação pessoa a pessoa você vê linguagem corporal, você vê algumas coisas que você não vê no remoto, uma coisa muito importante é a conversa de corredor, então as vezes eu estou trabalhando na minha área e tem algum projeto sendo conversado entre outras pessoas que não tem nada a ver comigo, mas o simples fato de eu ter ciência desse projeto, isso pode me abrir portas. Eu posso ir para o meu gerente e falar “cara, olha que legal esse projeto”, isso aconteceu já, “tem a oportunidade de a gente fazer diferente”, ou “eu queria participar”, então abre portas que no remoto muitas vezes você não tem, porque você vai estar conversando sobre o que você demanda com a pessoa (E4).

Um dos problemas relatados é a dificuldade de dormir, um ponto crítico que pode gerar problemas ainda maiores. No caso relatado, o programador por estar muito tempo no quarto

trabalhando e precisando dormir no mesmo local acabou criando um desconforto na hora de dormir por confundir o ambiente de trabalho com o ambiente de descanso.

Às vezes eu não consigo dormir, tenho problema para dormir, insônia, por essa dificuldade de diferenciar o que é ambiente de trabalho e descanso, porque meu computador fica no mesmo lugar que a minha cama fica. Às vezes é melhor colocar o computador em outro ambiente, em outro lugar que não seja o quarto, isso pode ajudar. Não ficar também fechado a isso (E2).

4.3 Como ocorreu a implementação da modalidade de teletrabalho na organização

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na adoção do trabalho remoto na organização, de acordo com os entrevistados. A empresa foi obrigada a implementar o trabalho remoto devido às restrições impostas pela pandemia, mesmo que já o utilizasse anteriormente. Durante esse período, houve uma experimentação do modelo de trabalho remoto, levando os funcionários a se familiarizarem e se adaptarem a essa forma de trabalho. Essa experiência durante a pandemia resultou na constatação dos benefícios e vantagens do trabalho remoto, levando os funcionários a optarem por mantê-lo mesmo após a normalização da situação. A possibilidade de maior flexibilidade, economia de tempo e a constatação de que o trabalho pode ser realizado de forma eficiente remotamente foram fatores decisivos para essa escolha.

Teve a pandemia e como eu falei, teve todos os lugares fechando, o risco da covid, aí a empresa colocou todo mundo de home office e depois de um tempo quando tudo estava normalizando e o pessoal voltando ao presencial, eu não estava muito a fim de voltar não (E2).

4.4 A visão dos participantes sobre como ocorre o desenvolvimento de carreiras no teletrabalho

O apoio da organização é fundamental para valorizar os funcionários em trabalho remoto. No caso mencionado, um dos colaboradores sentiu falta desse apoio quando o regime de teletrabalho obrigatório acabou. Houve uma diferenciação entre quem trabalhava na empresa e quem optou por continuar em casa, gerando um sentimento de deslocamento, conforme destacado por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017). É importante que as organizações ofereçam suporte igualitário, comunicação eficiente e reconhecimento para os funcionários remotos, a fim de promover um senso de pertencimento e evitar o isolamento.

Para mim o home office ele, antes eu acreditava que na verdade era só o trabalhador estar em casa trabalhando, mas na verdade eu entendo que é a empresa se adaptar para acolher uma forma de trabalho remoto, isso é muito diferente de simplesmente deixar o trabalhador lá. Por que que eu digo isso? Na minha experiência de home office ela foi um pouco desse segundo caso, que eu tinha disponibilidade para conversar com todo mundo lá da empresa, só que todo mundo estava presencial, só eu estava remoto, então a empresa não estava em regime remoto, mas eu estava, então era meio que um

funcionário deslocado, por mais que eu estivesse em casa, o home office não é isso (E4).

Para a organização, não há distinção no modelo de trabalho adotado, desde que os funcionários atinjam as metas estabelecidas. Isso foi comprovado por meio de um exemplo, onde um dos colaboradores que trabalha em home office conseguiu alcançar uma posição de liderança em um projeto importante para a empresa. Isso evidencia que a empresa reconhece e valoriza o desempenho dos funcionários independentemente de estarem trabalhando remotamente. O foco está nos resultados e na contribuição efetiva para os objetivos da organização, o que demonstra uma abordagem imparcial e baseada no mérito.

Sim, no entanto a gente tem exemplos disso hoje, eu tenho esse sistema que a gente fez, esse produto que a gente fez onde o cara que está cabeçando ele é de Campinas e foi até convidado para ser CTO do projeto, porque ele fez um excelente trabalho, superou as expectativas, a gente até brinca assim, “cara, eu fui contratado para fazer um serviço X, mas se eu fizer o XY eu vou me destacar, eu vou estar pronto para fazer uma outra função”, então foi o que o cara fez. Ele assumiu uma frente de desenvolvimento, só que o cara abraçou tanto a causa, acreditou tanto no produto que ele vai virar CTO do projeto (E1).

Os gestores esperam dedicação dos funcionários em teletrabalho, porém, é notável uma diferenciação no tratamento entre os regimes remoto e presencial, pois segundo Tremblay (2002), os gestores não têm a capacidade de avaliar bem os funcionários em teletrabalho. Os funcionários no trabalho presencial podem ter atribuições adicionais, enquanto os remotos podem sentir-se excluídos de certas oportunidades, Pérez, Sánches e Carnicer (2002) já previam a diferenciação na forma de avaliação dos trabalhadores inseridos em formas de trabalhos diferentes. Isso pode gerar uma sensação de desigualdade e prejudicar o ambiente de trabalho. É fundamental que os gestores adotem uma abordagem equitativa, definindo metas e responsabilidades claras para todos os colaboradores, independentemente do local de trabalho. Isso promove um ambiente justo e motivador para a equipe.

Espero dedicação e que ele cumpra ali o que foi passado para ele, o que foi negociado, não tem mais o que esperar. Presencialmente eu atribuiria outras funções né? Que poderia engajar pessoas ou fazer com que ela crescesse dentro da organização, mas da forma que é fica um pouco complicado (E1).

Ter experiência em escritório é fundamental para a empresa. É esperado que o funcionário saiba trabalhar em equipe e que em sua vivência entenda como se trabalha em grupo e como ser fundamental, mas para isso é necessário que tenha vivência em um ambiente fixo de trabalho, pois quem não tem, acaba gerando uma certa desconfiança.

Fica mais difícil se a pessoa não correr atrás, se não tem experiência dentro de um escritório de uma organização é bem complicado, tem que correr atrás dessas informações. Só que o home office força você a ficar mais acomodado, eu vejo esse tipo de problema... Quem teve experiência em escritório e vai trabalhar de home office eu ponho minha mão no fogo, mas aqueles de pandemia, aí eu não ponho não (E1).

Apesar do trabalho em home office, os funcionários reconhecem a importância de estar presente na empresa em algum momento. Eles percebem que se ficarem exclusivamente em casa, podem

perder oportunidades de desenvolvimento de carreira, dificuldade citada por Illegems, Verbeke e S'Jegers (2001). Para mitigar esse risco, sentem a necessidade de receber atenção e buscar oportunidades de crescimento. Conforme apontado por Malvezzi (2000), o desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade individual do funcionário. Portanto, os funcionários reconhecem a importância de buscar seu próprio desenvolvimento de forma proativa.

Bom, depende na verdade, as vezes eu acho que aquelas metas que foram colocadas não são as metas reais, as pessoas acabam esperando mais de você do que só as metas que foram estabelecidas e estando no ambiente de trabalho talvez seja mais fácil de isso ser visto por elas, porque existe o ditado de que quem não é visto não é lembrado, então as vezes uma interação maior seja um pouco essencial (E3).

Dessa forma, pelos relatos dos participantes da pesquisa, verifica-se que o desenvolvimento de suas carreiras, em contexto de teletrabalho, possui as seguintes características: há uma diferença no desenvolvimento de carreira entre quem está no teletrabalho e quem opta pelo presencial, visto que, gera um distanciamento entre o funcionário e a empresa; na visão da empresa, o funcionário receberá o mesmo tratamento (no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira) independente do regime adotado pelos participantes, porém como o próprio gestor mencionou, atribuiria mais funções a quem está no trabalho presencial, explicitando uma tendência por estes funcionários; de forma consensual, foi identificado, também, a necessidade de participação no ambiente físico de trabalho de alguma forma para que sejam alcançados os objetivos dos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi possível identificar vantagens e desvantagens da opção dos trabalhadores pelo teletrabalho em uma empresa de tecnologia da informação. Foi possível ainda identificar os motivos pelos quais acabaram migrando para esse sistema, além de responder à pergunta de pesquisa que é como se dá o desenvolvimento de carreira de trabalhadores e profissionais em contextos de teletrabalho?

De modo geral, as vantagens encontradas foram a flexibilidade de horário para os trabalhadores, a economia pelos mesmos com tempo e valor de deslocamento e com alimentação, o conforto e a liberdade de poder trabalhar em casa ou em qualquer outro lugar onde tenha internet disponível. Para a empresa, a maior vantagem é a possibilidade de contratação de pessoas que habitam qualquer lugar, fazendo com que amplie a busca por talentos.

As desvantagens encontradas para os programadores foram problemas com sono, a falta de apoio da organização para os trabalhadores que aderiram o teletrabalho, sendo o principal deles a falha na comunicação, o que pode gerar diversos problemas, entre eles a ascensão de cargos. Já para a empresa a grande desvantagem encontrada é a falta de comprometimento em alguns casos e problemas gerados por meio a falha na comunicação.

Dentro da organização estudada, foi possível perceber que o teletrabalho passou a ser mais habitual durante a pandemia iniciada em 2020, ela possibilitou a experimentação dos

entrevistados pelo modelo e gerou uma boa impressão em alguns, fazendo com que optassem por manter o sistema de trabalho.

Apesar de a organização não distinguir o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores em teletrabalho para os trabalhadores em regime presencial, há pontos que mostram que essa diferenciação acontece indiretamente. Fica claro a tendência pela preferência de funcionários que trabalham presencialmente, pois é esperado pela empresa que os funcionários tenham experiência presencial, a designação maior de tarefas e funções para quem está trabalhando presencialmente em comparação com quem trabalha em regime remoto, além de existirem funções onde é exigido o trabalho presencial integral.

Respondendo à pergunta de pesquisa, o desenvolvimento de carreira para os programadores que se utilizam do teletrabalho para desempenhar suas funções na empresa se mostra ser semelhante a quem trabalha presencialmente, escolhas para a ascensão de cargos, por exemplo, baseadas no merecimento na visão da instituição, porém existem ainda mais barreiras e dificuldades que são geradas pelo modelo de trabalho. É necessário que o programador busque uma melhor forma de mostrar que seu trabalho está sendo feito, pois pelos problemas gerados pelo modelo de trabalho, algumas coisas que são feitas podem não estarem sendo vistas. Vale ressaltar também que o desenvolvimento de carreira é também responsabilidade do trabalhador, então é necessário que as escolhas sejam feitas baseadas no que a pessoa deseja no futuro.

Este estudo é limitado a área de tecnologia da informação e a apenas uma empresa, portanto os resultados obtidos não necessariamente serão condizentes com todas as empresas e às áreas de atuação.

Como sugestão de estudos futuros sugiro que seja analisado o desenvolvimento de carreira no teletrabalho em diferentes áreas para que se encontre um resultado mais objetivo e condizente com as organizações em geral.

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. 3, p. 511-533, 2017.
- ARAÚJO, L. C. G de. GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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.
- BAUER, M. W., GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BOOG, G. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002. 704 p. v. 1.
- BÜSSING, A. **Teleworking and quality of life**. London: Routledge. p.144-165, 1998.
- COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.
- DEWETT, T.; JONES, G. R. The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. **Journal of Management**, v.27, p.313-346, 2000.
- DUTRA, J. S. **GESTÃO DE CARREIRAS NA EMPRESA CONTEMPORÂNEA**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 232 p.
- FLICK, U. **QUALIDADE NA PESQUISA QUALITATIVA**. São Paulo: ARTMED, 2009. 196 p.
- FREITAS, A. A. A. M; SOUZA, J. P. S. **Plano de carreira como fator motivacional nas organizações**. ETIC - Encontro de Iniciação Científica. v. 13, n. 13. 2017. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6134/5836>. Acesso em: 28 jul. 2022.
- FURBINO, M. **Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** [S. l.], 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um>. Acesso em: 28 jul. 2022.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995.
- Golden T. D.; VEIGA, J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. **Journal of Management**, v.31, n.2, p.301-318, 2005.
- GONÇALVES, C. M.; COIMBRA, J. L. Significados construídos em torno da experiência profissional/trabalho. **Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto**, Porto, 31 jul. 2022. Disponível em:

https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=a0119&area=d7&subarea. Acesso em: 28 jul. 2022.

HOFMEISTER, D. L. F. **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 120 p.

HOLZMANN, L. Trabalho a domicílio. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk. p. 437-440, 2011.

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

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. **Technological forecasting and social change**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

JUDGE, T. A., WATANABE, S. Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. **Journal of Occupational and Organizational Psycholog**. 1994.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

MALVEZZI, S. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL NO MODELO EMERGENTE DE CARREIRA. **O&s**, [s. l.], v. 7, n. 17, p. 137-143, jan./abr. 2000.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.7, 2000.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, 1990/1991.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 41-62, 2009.

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. *Technovation*, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. [S. l.]: Intersaberes, 2016. 384 p.

QVORTRUP, L. **From teleworking to networking**: definitions and trends. London: Routledge, 1998.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. de. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Trends in Psychology/ Temas em Psicologia**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 431-441, 2075.

- ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan./mar. 2018.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. **DADOS: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.
- SARDESHMUKH, S. R., SHARMA, D., GOLDEN, T. D. **Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model**. *New Technology, Work and Employment*, v. 27, n. 3, p. 193-207, 2012.
- SILVA, J. R. G. **Profissionais qualificados e experiência de autoemprego: questões de tempo e espaço**. *REAd*, v.14, n.1, 2008.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada as esgtratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TEIXEIRA, Clever Marcos. **Copyspider Anti-plágio: História**. [S. l.], 2013. Disponível em: <http://www.copyspider.com.br>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- TEO, T. S. H.; LIM, V. K. G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. **International journal of information management**, [S. l.], v. 18, n. 5, p. 329-343, 1998.
- TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2005.
- TOMBARI, N.; SPINKS, N. The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions – a retrospective look at lessons learned. **Women in Management Review**, v.14, n.5, p.186-193, 1999.
- TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v.17, n.3-4, 2002.
- TREMBLAY, D.; THOMSIN, L. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation**, v. 1, n. 1, p. 100-113, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VANDENBOS, G. R. **DICIONARIO DE PSICOLOGIA**: American Psychological Association. 1. ed. [S. l.]: Artmed, 2010. 1040 p.
- VAN SELL, M.; JACOBS, S. 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.