

ARRANJOS FLEXÍVEIS COMO UMA TENDÊNCIA SOBRE O FUTURO DO TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Andrea Figueira

andreafigueira@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

Stella Regina Reis da Costa

stellare@gmail.com

Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida antes da sociedade mundial ter sido surpreendida pela pandemia do coronavírus (COVID-19). Este fato acelerou a necessidade de adaptação da grande maioria das empresas ao regime *home office* de sua força de trabalho. O rastro que o coronavírus tem deixado é de cautela no mercado de trabalho e mudanças nas relações entre patrões e empregados. O objetivo deste artigo é identificar na literatura um panorama da evolução e as tendências de arranjos flexíveis de trabalho nas empresas e organizações ao longo do tempo. Coleta de dados a partir da revisão integrativa de literatura nas bases de dados Scopus e *Web Of Science*, de artigos publicados sem restrição de tempo. A amostra foi composta por 562 estudos, categorizados e separados em períodos de forma longitudinal. Foram identificados os temas que são tendências sobre o futuro do trabalho, como arranjos flexíveis do ofício, a carência de legislação trabalhista sobre trabalho remoto, o teletrabalho como ferramenta da sustentabilidade e os impactados destes novos arranjos de trabalho no equilíbrio entre vida pessoal-profissional. Além disso, temos também as questões que impactam a gestão de pessoas em regime de teletrabalho. Não foram pesquisadas teses e dissertações que abordassem o tema o que poderia trazer resultados ainda mais recentes, mas que estavam fora do escopo da metodologia desta pesquisa. Diante da pandemia do coronavírus, que surpreendeu o mundo, há um impacto no trabalho tradicional. As empresas tiveram de implantar o trabalho remoto com urgência, sem planejamento e fundamentação teórica. Este estudo é um insumo para empresas e líderes que estão lidando com a adoção de arranjos flexíveis de trabalho. No atual momento de pandemia, o trabalho remoto ganhou proporções inimagináveis. As relações de trabalho precisam ser adaptadas e a gestão desta nova modalidade se torna uma necessidade premente e ainda em fase de construção para utilização por líderes empresariais.

Palavras-chave: Arranjos Flexíveis de Trabalho; Teletrabalho; *Home office*.

INTRODUÇÃO

A natureza do trabalho está mudando, de tradicional para a não-tradicional. Segundo Hynes (2014) essas mudanças na natureza do trabalho são mais visíveis em sociedades desenvolvidas, e têm como requisito maior o processamento intelectual da informação em vez do trabalho físico do passado. O trabalho tradicional de manufatura foi transferido para países em desenvolvimento. Os trabalhadores do conhecimento precisam de acesso ao fluxo contínuo para criar informações, e as estruturas tecnológicas não são obrigatoriamente ligadas a um local de trabalho ou local físico para realizar suas atividades.

Os avanços tecnológicos da informação e da comunicação contribuem para essa mudança da natureza do trabalho e são fundamentais para novas formas de trabalho. Diferentes combinações de locais e horários para determinadas modalidades de trabalho dependem de tecnologia e são identificadas na literatura científica, bem como diferentes denominações para uma mesma definição.

Os estudos científicos sobre as novas formas de trabalho nos apresentam termos como arranjos flexíveis de trabalho (*flexible work arrangement*), novas formas de trabalho (*new ways of working*), trabalhos combinados (*blended work*) como definições para a conjunção de regimes de trabalho sem local e hora determinados e que misturam diferentes regimes, presencial e remoto. O teletrabalho como parte destes arranjos é um conceito com várias terminologias, segundo Allen *et al.* (2015) falta uma definição comum que reconheça sua variação de extensão, relação e localização. A divergência na definição dificulta sintetizar de forma abrangente o entendimento sobre teletrabalho e, com isso, as pesquisas têm conclusões diferentes e amostras divergentes.

Há um consenso entre os autores das revisões de literatura do teletrabalho sobre a complexidade da definição de teletrabalho. Para De Lorenzi Cancelier *et al.* (2017) a complexidade das definições é causada pela quantidade de variáveis impactantes em práticas flexíveis de trabalho e o teletrabalho é uma alternativa ao trabalho flexível. Segundo Belanger *et al.* (2013) a limitação central das pesquisas é a falta de fundamentação teórica causada pela complexidade inerente ao fenômeno. Além disso, o teletrabalho simboliza uma enorme mudança na compreensão do trabalho, nas atividades profissionais para indivíduos, organizações e sociedade.

As demandas individuais, sociais e organizacionais são fatores que também contribuem para a adoção de arranjos flexíveis de trabalho. Os indivíduos buscam maior flexibilidade e controle em relação ao tempo e local de trabalho, que ajude-os a equilibrar trabalho e vida (Suh e Lee, 2017). As sociedades estão atentas às questões ambientais e à sus-

tentabilidade com o objetivo de preservar o planeta e as necessidades humanas. Nesse sentido, o teletrabalho é considerado em muitos estudos, uma estratégia sustentável de gerenciamento de demanda de viagens (Kim, 2017) studies typically adopt one method of the following three: (1, bem como estratégia governamental para a redução de fluxo de veículos em grandes centros urbanos e, conseqüentemente, redução de emissão dos poluentes (Hynes, 2014). As organizações buscam estratégias para obter vantagem competitiva, adotam políticas para atender as demandas do seu capital humano, o indivíduo, e de responsabilidade social, a sociedade. Por isso, é preciso reter seus profissionais estratégicos garantindo seu bem-estar, visto que funcionários felizes são a premissa para uma empresa bem-sucedida e sustentável (Peisert, 2016).

Antes da pandemia do coronavírus (COVID-19), observase na literatura que a disseminação do teletrabalho, por ser uma prática de trabalho contrária aos entendimentos sociais e culturais estabelecidos de como o trabalho acontece, encontrava barreiras para a implantação e disseminação. As lideranças e os gerentes buscam selecionar quem deve ou pode teletrabalhar como forma de controle (Peter e Den Dulk, 2004), concedendo a modalidade somente para os funcionários em posições estratégicas. As questões e conceitos recentes apresentavam estudos como: quem pode teletrabalhar, vantagens e desvantagens da utilização de robôs de telepresença no teletrabalho em casa, a adoção do teletrabalho em situações regionais de pós-catástrofes, o conceito de proximidade percebida e de *cyberlaking* devem estar fundamentados em uma definição comum sobre teletrabalho.

Agora, com a sociedade impactada pela pandemia a maioria das empresas teve a necessidade de implantar o *home office* como sua força de trabalho. Essa adoção, sem um planejamento e preparação, é uma preocupação dos especialistas. A revista científica *The Lancet*, realizou uma revisão do impacto psicológico da quarentena em diferentes bancos de dados científicos e identificou que a maioria dos estudos apresentam como efeitos psicológicos negativos sintomas de estresse pós-traumático, confusão mental e raiva. Alguns pesquisadores sugerem efeitos duradouros. Segundo Brooks *et al.* (2020) as empresas devem fornecer informações claras sobre a quarentena, como protocolos e as ferramentas necessárias, bem como lembrar os benefícios da quarentena para a sociedade em geral.

Nesse contexto, a atual pesquisa foi desenvolvida no período de 2019/2020, anterior à pandemia, e teve como objetivo identificar os estudos e as tendências sobre arranjos flexíveis de trabalho, para que empresas e seus gestores possam tomar decisões para um melhor desempenho laboral. Embora o cenário pós pandemia seja uma incógnita, os resultados apresentados podem ser utilizados em qualquer

momento e ambiente e poderá ser útil para os futuros desafios laborais desse novo cenário.

Este estudo é importante para as empresas e organizações que pretendem adotar arranjos flexíveis de trabalho por servir como fundamentação teórica para suas políticas e estratégias. Além disso, possibilita atender as empresas que já adotaram algum tipo de arranjo, pois servem como base para reformulação e atualização das tendências de trabalho baseadas nos estudos científicos.

Esta revisão sistemática da literatura tem como objetivo principal identificar e apresentar o panorama da evolução e as tendências de teletrabalho ao longo do tempo.

METODOLOGIA

O método para a elaboração deste estudo foi a pesquisa bibliométrica nas bases de dados eletrônicas. A seleção das publicações foi por meio do Portal de Periódicos da CAPES, nas bases *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, respectivamente em 10.01.2019 e 23.03.2019, sem restrição de ano de publicação.

Foram encontrados na base SCOPUS, em 10.01.2019, para a palavra-chave “*telework*” 727 artigos e para “*home office*” 2.438 artigos. O Gráfico 1 apresenta as publicações de teletrabalho por ano no SCOPUS. A primeira publicação foi em 1977 e começou a ascender o número de publicações em 1994, tendo seu pico de publicações em 2012 (51 publicações).

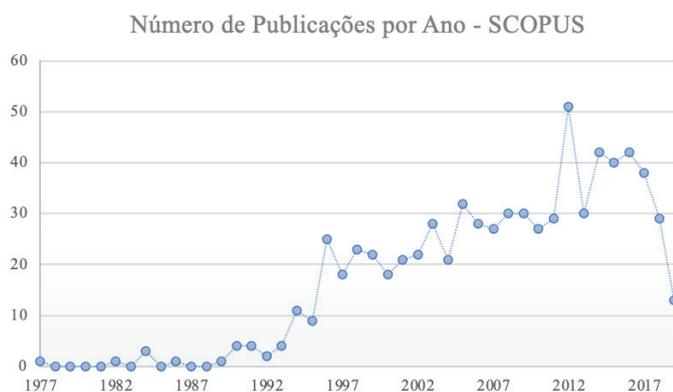


Figura 1. Publicações de teletrabalho por ano no SCOPUS
Fonte: Adaptado da Base de Dados do Scopus pelos autores (2020)

A **Figura 2** apresenta todas as publicações com as palavras-chave *telework* e *home office* por área de conhecimento. As áreas com publicações com a palavra-chave *home office* são, em ordem decrescente: Ciências Sociais, Engenharia, Medicina e Ciência da Computação. Para *telework*, a ordem de publicação das áreas são Ciências Sociais, Administração

e Negócios, Ciência da Computação e Engenharia. O teletrabalho é a palavra-chave mais utilizada para Administração e Negócios que é o tema macro deste estudo. Quanto as áreas que mais estudam o tema são Ciências Sociais e Administração e Negócios.

Para refinar a busca inicial foram utilizados filtros limitando os tipos de fontes e documentos das publicações para *journal*, *article*, *article in press* e *review*, apresentando o resultado de 481 publicações.

A leitura dos 481 resumos possibilitou classificar os artigos em 47 categorias, sendo eliminada a categoria classificada como “outra área de conhecimento/sem resumo”. A classificação dos artigos aponta os principais objetivos das pesquisas científicas, sua evolução ao longo do tempo, as lacunas de conhecimento e sua relação com a gestão estratégica de pessoas. Com a exclusão da categoria “outra área de conhecimento/sem resumo”, que somaram 57 publicações fora do contexto da pesquisa, as publicações foram reduzidas para 424.

Publicações por Área de Conhecimento - SCOPUS

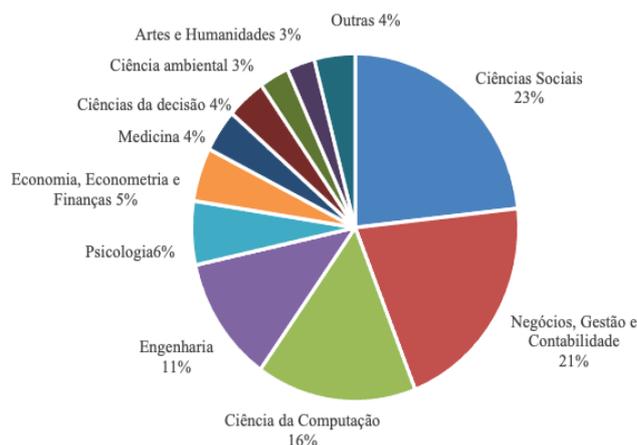


Figura 2. Publicações de teletrabalho por área de conhecimento
Fonte: Adaptado da Base de Dados do Scopus pelos autores (2020).

A **Figura 3** apresenta os temas mais pesquisados por categoria (tema principal), com recorte no número de publicações que aparecem entre 7 e 41 repetições. Observa-se como tendência a categoria: arranjos flexíveis de trabalho. E como categorias diferenciadas: deficientes, estresse, *cyber-laking*, conceito de proximidade percebida e pós-catástrofe.

O **Quadro 1** apresenta a lista de classificação dos artigos em categorias, o número de vezes de repetições e sua categorização ao longo do tempo. A análise longitudinal foi dividida em quatro períodos do total de publicações encontradas nas bases de dados, sem cortes.

Com base na categorização acima, foi feita uma nova

% Categorização das pesquisas sobre teletrabalho

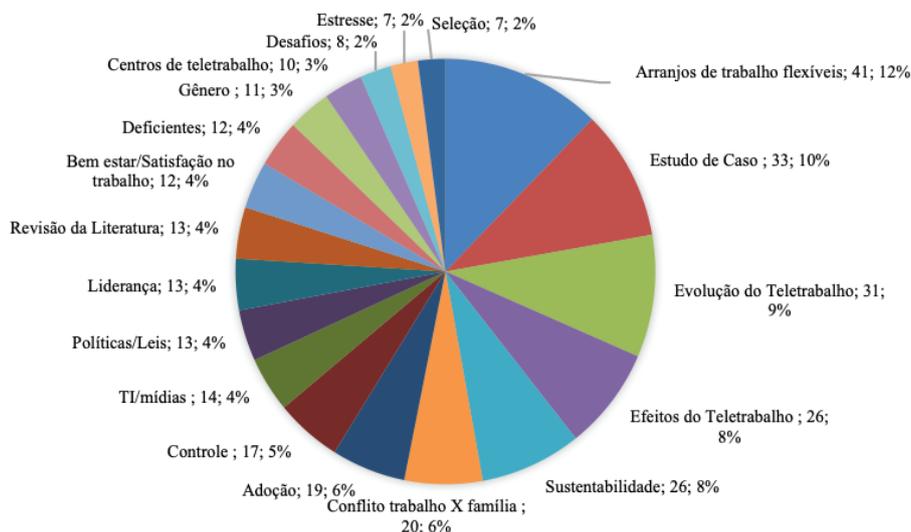


Figura 3. Categorização das publicações sobre teletrabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

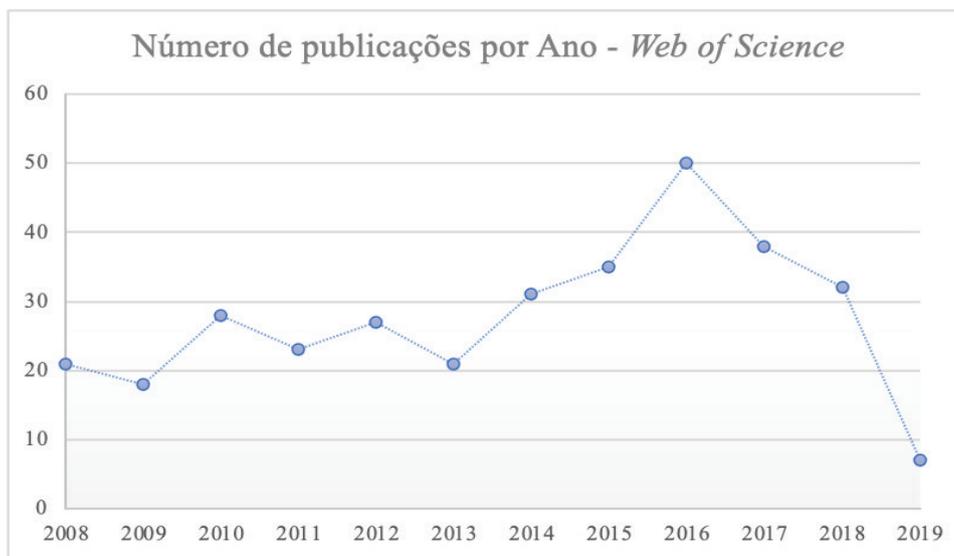


Figura 4. Publicações de teletrabalho por ano no WoS

Fonte: Adaptado da Base de Dados do WoS pela autora (2020)

pesquisa com a palavra “telework” em outra base de dados, *Wef of Science*, em 23.03.2019. Foram identificadas 593 publicações que foram refinadas em somente as classificadas por *article*, *review*, *book review*, no idioma inglês e português, com numeração de DOI, no período de 2008 a 2019 e, por fim, eliminando as repetidas do SCOPUS. Nesse sentido, restaram 81 publicações.

A **Figura 4** apresenta as publicações no período definido, sem refinamento. Nota-se que o pico das publicações foi em 2016 com 50 publicações e, posteriormente, só decresce.

A **Figura 5** demonstra as áreas de conhecimento com maior número de publicações sobre teletrabalho, no período pesquisado em ordem decrescente, que são: Gestão, Negócios, Psicologia Aplicada, Ergonomia, Relações Trabalhistas da Indústria, Transporte entre as áreas com os maiores percentuais de incidência.

Categoria	Total (100%)	Períodos				
		1977 a 1989 (1%)	1990 a 2000 (20%)	2001 a 2010 (36%)	2011 a 2019 (43%)	
1	Arranjos de trabalho flexíveis	41	-	9	11	21
2	Estudo de Caso (país ou organização específica)	33	-	8	12	12
3	Aumento ou redução / Futuro do teletrabalho	31	4	17	8	2
4	Efeitos do Teletrabalho (vantagens, desvantagens, sucesso)	26	-	3	10	13
5	Sustentabilidade	26	-	6	8	12
6	Conflito entre trabalho e família no teletrabalho	20	-	4	7	9
7	Adoção/Implementação de teletrabalho	19	-	5	5	9
8	Controle de teletrabalhadores	17	-	4	6	7
9	TI/mídias para o Teletrabalho	14	-	4	6	4
10	Políticas/Regulamentações/Leis	13	-	1	1	11
11	Liderança	13	-	1	7	5
12	Revisão da Literatura	13	-	2	6	5
13	Bem-estar/Satisfação no trabalho	12	-	2	2	8
14	Deficientes	12	-	3	5	4
15	Gênero	11	-	2	4	5
16	Centro de teletrabalho/Escritórios virtuais	10	1	2	4	3
17	Desafios do teletrabalho	8	-	-	5	3
18	Estresse	7	-	1	3	3
19	Seleção de teletrabalhadores	7	-	-	-	7
20	Gestão de Pessoas	7	-	-	6	1
21	Conceito de teletrabalho	6	-	3	3	-
22	Isolamento social	6	-	-	4	2
23	Profissões específicas no teletrabalho	6	-	-	4	2
24	Ambiente físico/saúde do teletrabalhador	5	-	-	4	1
25	Áreas Rurais e o teletrabalho	5	-	1	1	3
26	Gestão do conhecimento	5	-	1	1	1
27	Motivação para teletrabalhar	5	-	-	3	1
28	Retenção de talentos/Rotatividade	5	-	-	2	3
29	Comportamentos e atitudes do teletrabalhador	4	-	-	-	4
30	Comunicação no Teletrabalho	4	-	-	3	1
31	Cooperação mútua entre teletrabalhadores	4	-	1	1	2
32	Desempenho/Performance	4	-	-	-	4
33	Smart work (ferramenta)	3	-	-	-	3
34	Conceito de Proximidade percebida	2	-	-	-	2
35	Confiança no teletrabalho	2	-	1	-	1
36	Cultura	2	-	-	1	1
37	Cyberlacking	2	-	-	-	2
38	Equilíbrio entre vida pessoal e teletrabalho	2	-	-	1	1
39	Telepresença	2	-	-	-	2
40	Treinamento para teletrabalhadores	2	-	2	-	-
41	Viagens e o teletrabalho	2	-	1	1	-
42	Coworking	1	-	-	-	1
43	Custo do teletrabalhador	1	-	-	1	-
44	Pós-Catástrofe	1	-	-	-	1
45	Redução de custo por teletrabalho	1	-	-	-	1
46	Segurança da Informação	1	-	-	-	1
47	Sociedades Virtuais	1	-	1	-	-

Quadro 1. Categorização das publicações sobre Teletrabalho do SCOPUS

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Publicações por Área de Conhecimento - WoS

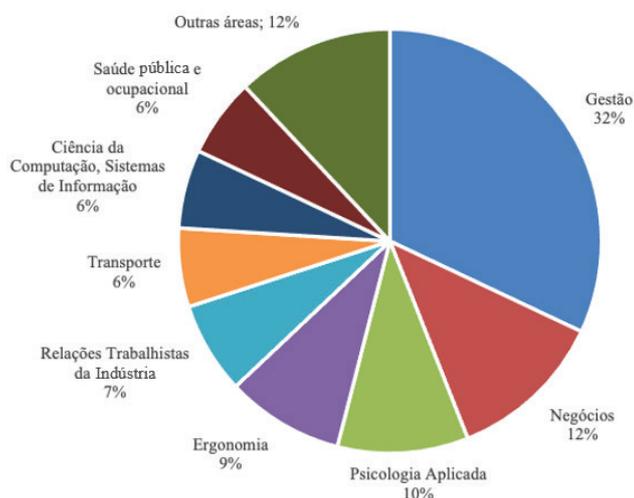


Figura 5. Publicações de teletrabalho por área de conhecimento WoS

Fonte: Adaptado da Base de Dados do SCOPUS pela autora (2020)

Nesse sentido, foi realizada a leitura do resumo dos 81 artigos para a sua posterior categorização. Das 47 categorias identificadas na pesquisa do SCOPUS, 24 reaparecem na pesquisa da WoS e outras categorias foram identificadas: novas formas de trabalho (NWW), trabalho combinado (*Blended working*) e uso do tempo no teletrabalho. Além disso, foi identificado um artigo sobre gênero que estuda o homem que trabalha em casa, único identificado nas pesquisas.

Para a gestão de pessoas em regime de teletrabalho, foi realizada uma pesquisa sobre os conceitos de gestão estratégica de pessoas relacionados ao teletrabalho. Dos 481 artigos filtrados e categorizados sobre o tema teletrabalho, foram identificados 7 artigos para a categoria gestão de pessoas. Para ampliar a pesquisa com mais estudos científicos, foi realizada mais uma pesquisa booleana agora relacionando as palavras “*Telework*” e “*Home office*” com “*Human Resources Management*”. Esta pesquisa foi feita na base SCOPUS e foram encontradas 22 publicações, que após análise foram encontradas: publicações repetidas, de outra área de conhecimento e publicação de conferências. Sendo assim, restaram 9 publicações que, somadas aos 7 artigos identificados anteriormente, totalizaram 16 artigos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da categorização (Figura 1) foi possível descrever a evolução das pesquisas sobre teletrabalho em 4 períodos: 1977 a 1989, 1990 a 2000, 2001 a 2010 e 2011 a 2019. Para

cada período foram analisadas as publicações com maior número de repetição na categorização (exemplo, liderança e gênero), bem como os artigos com maior número de citações independente da categoria. Além disso, todas as considerações relevantes foram detalhadas nos períodos.

Período de 1977 a 1989

A primeira publicação sobre teletrabalho é de autoria de Harkness (1977) que avaliou os cenários de descentralização de atividades de escritório para centros de satélites, centros de vizinhança e trabalho em casa e como tal descentralização poderia reduzir o transporte urbano. Finalmente, utiliza o termo “teletrabalho” como potencial de aumento considerável na escolha de locais residenciais para trabalhar.

Em seguida, Nilles (1982) aponta o teletrabalho como o futuro das atividades profissionais por proporcionar aumento da produtividade, satisfação do trabalhador e por tornar obsoleto os longos trajetos diários ao trabalho. Os demais artigos também têm por objetivo apresentar o teletrabalho como uma forma de trabalho com futuro promissor e de sucesso.

Já Dostal (1986) encerra o período afirmando que o crescimento do teletrabalho pode não ser muito rápido porque os sistemas de seguridade social não permitem novos padrões de trabalho. Além disso, reconhece que em uma situação ruim do mercado de trabalho, novas formas de trabalho podem ser usadas para evitar acordos coletivos e o teletrabalho pode trazer nova flexibilidade ao nosso sistema de emprego.

Período de 1990 a 2000

Este período permanece dominado por estudos sobre a previsão do teletrabalho, seu aumento ou redução, como a primeira categoria mais pesquisada.

A segunda categoria com mais publicações são os arranjos flexíveis de trabalho, em que teletrabalho é estudado como um dos arranjos de trabalho em desenvolvimento entre os modelos existentes das organizações do trabalho, como uma forma inovadora de ordenar tarefas. O artigo com maior número de citações neste período sobre arranjos flexíveis de trabalho (Duxbury e Neufeld, 1999) desenvolveu uma compreensão de como os arranjos de teletrabalho afetam a comunicação intraorganizacional e o resultado sugere que, com algumas exceções importantes, os acordos de teletrabalho em tempo parcial têm pouco impacto na comunicação intraorganizacional.

A terceira categoria mais pesquisada são os estudos de casos, casos específicos de empresas.

A quarta categoria é a sustentabilidade, em que o teletrabalho é relacionado à redução do tráfego de veículos e da emissão de poluentes. O conceito de *triple bottom line*, que é o tripé da sustentabilidade se refere ao capital social, ambiental e financeiro da sociedade ou empresa e também é relacionado ao teletrabalho. O artigo mais citado sobre teletrabalho neste período é sobre sustentabilidade (Salomon, 1998) e analisa os estudos que indicam o teletrabalho como solução para problemas sociais. Nesse sentido, o resultado sugere uma abordagem alternativa que estude as questões relacionadas ao comportamento humano no contexto da mudança tecnológica para o futuro.

Período de 2001 a 2010

Os estudos de casos específicos são as categorias com maior número de estudos neste período.

Em segunda posição estão os estudos sobre arranjos flexíveis de trabalho. São comparados os diferentes arranjos e o impacto de cada um nas organizações e na vida dos profissionais. O artigo mais citado (Hill *et al.*, 2003) sobre arranjos flexíveis realizou uma comparação de como três locais de trabalho (escritório tradicional, escritório virtual e *home office*) influenciam os aspectos do trabalho e da vida pessoal e familiar do teletrabalhador. O resultado sugere que a influência do escritório virtual é mais positiva em aspectos do trabalho, mas negativa em aspectos da vida pessoal e familiar. A influência do escritório em casa parece ser principalmente positiva e a influência do escritório tradicional é predominantemente negativa em aspectos de trabalho e vida pessoal.

A terceira categoria mais pesquisada refere-se aos efeitos do teletrabalho, vantagens e desvantagens. O artigo com maior número de citações nessa categoria (Golden, 2007) estuda os efeitos do teletrabalho sobre aqueles profissionais que permanecem no escritório, os não-teletrabalhadores de organizações, em que o teletrabalho está presente. Os resultados sugerem a necessidade de considerar toda a gama de impactos do teletrabalho, incluindo as potenciais consequências adversas para os não teletrabalhadores.

A quarta posição é ocupada por duas categorias: as previsões sobre o teletrabalho e a sustentabilidade. Alguns estudos analisam os motivos pelos quais o teletrabalho não cresceu conforme as previsões dos estudos anteriores, segundo Akyeampong, (2007) ao contrário das expectativas, o crescimento durante a década de 1990 não se manteve nos anos 2000. A incidência global permaneceu inalterada em cerca de 10% e sugere que os motivos de estagnação não são claros. Nesse sentido, podem ser em parte, porque empregados e empregadores reavaliassem as vantagens, desvantagens e eficácia desse tipo de arranjo de trabalho. Sobre a sustentabilidade, neste período, os estudos mantêm-se na

mesma linha relacionando o teletrabalho à redução da emissão de poluentes como no período anterior.

Período de 2011 a 2019

O último e mais recente período consolida a categoria de arranjos flexíveis de trabalho, como a tendência dos estudos sobre teletrabalho por ser a categoria com maior número de ocorrências. Os estudos comparam os diferentes tipos de arranjos flexíveis de trabalho, como alteram os limites físicos e temporais em torno do trabalho e a importância do apoio gerencial e organizacional para sua adoção e eficácia. O artigo com maior número de citações sobre arranjos flexíveis de trabalho (Pyöriä, 2011) sugere que sua difusão tem sido um processo mais lento do que o previsto pelos seguintes motivos: as empresas vitais estão concentradas nos maiores centros de crescimento, a ausência de um quadro contratual estabelecido e de uma “cultura” do teletrabalho, e por fim, falta de questões de política regional. Além disso, sugere que há perspectivas de sucesso nos arranjos flexíveis de trabalho se os envolvidos souberem o que esperar e estiverem preparados, treinados, para lidar com problemas e temores relacionados a estes arranjos. Nesse sentido, também é preciso que os arranjos flexíveis sejam elaborados de acordo com a legislação trabalhista nacional e que esse, em tempo parcial para a maioria das organizações, é o mais aconselhável às organizações.

A segunda categoria com maior frequência refere-se aos efeitos do teletrabalho vantagens e desvantagens. Analisam o quanto é efetivo para organizações, seus efeitos no bem-estar dos funcionários e as expectativas elevadas com a realidade da sua implantação.

Em terceira posição estão duas categorias: estudo de caso e sustentabilidade. A maioria dos estudos sobre sustentabilidade apresenta o teletrabalho como um meio de diminuir o consumo de energia por reduzir viagens, também pode modificar o padrão de mobilidade nas principais áreas urbanas, pois diminuindo os automóveis privados reduzirão as emissões de poluentes. Hynes (2014) realizou um estudo sobre as políticas de teletrabalho na Irlanda e como resultado sugere que continua a ser inexplorado como uma ferramenta ambiental, bem como uma opção econômica e social positiva para o futuro.

A quarta categoria destaca-se neste período por apresentar um aumento considerável no número de publicações dos anos anteriores que é: políticas, regulamentações e leis. O teletrabalho sem regulamentação torna-se uma prática marginal (Hynes, 2014). As organizações que têm políticas relacionadas, moldam os fluxos de comunicação de empregados e os gestores. Em contraste, as organizações que permitiam o teletrabalho apenas por exceção, que não o valorizam e

sem políticas regulatórias, criam diferentes desempenhos dos teletrabalhadores (Nordbäck *et al.*, 2017). O artigo sobre políticas de teletrabalho com mais citações (Lee e Hong, 2011) investiga as organizações com políticas estruturadas e como resultado sugere que a satisfação dos funcionários é significativa, mas o desempenho é negativo.

Observa-se que novas categorias surgiram nos últimos anos: comportamento, conceito de proximidade, *coworking*, *cyberlacking*, desempenho, pós-catástrofe, redução de custo pelo teletrabalho, *smart work*.

Os artigos sobre o comportamento e as atitudes dos profissionais que atuam por teletrabalho analisam o perfil necessário para este tipo de profissional e como este influencia as atitudes deles (Golden e Schoenleber, 2014), como a elegibilidade e a participação influenciam as atitudes dos funcionários e que as diferentes razões para a não-participação têm impactos nos comportamentos e atitudes (Lee et Kim, 2018).

O conceito de proximidade percebida é relacionado ao teletrabalho como meio de medir a qualidade dos relacionamentos e seus resultados nas organizações. Os resultados mostram que a proximidade percebida (um sentido cognitivo e afetivo de proximidade relacional) e não proximidade física (proximidade geográfica medida em quilômetros ou milhas) afeta a qualidade do relacionamento dos teletrabalhadores (O'leary *et al.*, 2014).

O *coworking* é uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho, compartilhamento de espaço com recursos de escritório, que reúne profissionais autônomos de diversas áreas e empresas em um único local, inclusive teletrabalhadores. (Bueno *et al.*, 2018).

O *cyberslacking* é um conceito de comportamentos contraproducentes com o uso da internet para fins não relacionados ao trabalho e ao tempo da empresa. O estudo de O'Neill *et al.* (2014) sugere que a personalidade do teletrabalhador pode ser a forma de identificar aqueles que podem ser selecionados para o trabalho remoto ou para auxiliar o desenvolvimento de processos que reduzam oportunidades de *cyberslacking*, como o monitoramento gerencial mais próximo da produção diária dos empregados.

A medição de desempenho e *performance* do teletrabalho é uma categoria de pesquisa que surge somente nos últimos anos neste período. Propõem indicadores e o resultado do estudo é que há aumento de valor na *performance* (Arso *et al.*, 2018). O desempenho do trabalho do teletrabalhador é uma questão de debate público em andamento. Segundo Golden *et al.* (2018), os resultados dos estudos não sustentaram associações negativas entre o teletrabalho e o desempenho. Sugere-se investigar mais a extensão do teletrabalho e sua natureza.

A categoria pós-catástrofe refere-se aos desastres naturais que interferem na natureza do trabalho e promove uma revisão de onde o trabalho é realizado. Donnelly *et al.* (2015) apresentam o teletrabalho como forma de trabalho para situações regionais de pós-catástrofe, promovendo um meio de garantir a continuidade das operações em uma situação de emergência.

Na categoria redução de custos pelo teletrabalhado, Teede (2014) apresenta que uma das formas mais eficazes de aumentar a rentabilidade do negócio e a capitalização da empresa é utilizando novas formas e métodos para a gestão de funcionários. Apesar dos regulamentos legislativos desenvolvidos, muitos problemas permanecem sem solução. Como resultado, os padrões de proteção dos direitos trabalhistas estão diminuindo para os trabalhadores que teletrabalham em comparação com os trabalhadores comuns.

Por fim, a categoria *smart work* refere-se a uma ferramenta de gerenciamento de teletrabalhadores utilizada pelas empresas. Os artigos identificam os desafios enfrentados pelas empresas para desenvolver e implementar um programa de trabalho inteligente e bem-sucedido (Cha e Cha, 2014).

Gestão de pessoas em regime de teletrabalho

Com a pesquisa da literatura de gestão de pessoas e teletrabalho é possível entender a evolução e a relação destes temas. É do ano de 1993 o primeiro artigo que relaciona teletrabalho com gestão de pessoas ou recursos humanos. Richter e Meshulam (1993) suscitam questões como: qual o cenário em casa, quais as fronteiras do entre casa e trabalho, e, como a organização administra o teletrabalho em casa. O cenário do em casa é composto pelo gestor, indivíduo (teletrabalhador), os membros da família, a cultura organizacional interferindo no gestor e indivíduo, o trabalho agindo diretamente no indivíduo, e a cultura familiar interferindo no indivíduo e nos membros da família. As fronteiras que o teletrabalho precisa atravessar são relacionadas às transições interpostas, quando o domínio do trabalho é invadido pelo domínio do lar e vice-versa. Trabalhar em casa elimina os limites geográficos, de modo que o trabalho e os domínios domésticos se tornam um só e as transições interpostas frequentes são naturalmente incorporadas na rotina diária.

No início dos anos 2000, aparecem os primeiros artigos que pesquisam o papel dos gestores de teletrabalhadores, como a pesquisa de Pérez *et al.* (2002) que abrange o teletrabalho como uma forma alternativa de organizar o trabalho integrando duas fontes de vantagem competitiva: os recursos humanos da própria empresa e as novas tecnologias de informação e telecomunicações. Sugerem que a gestão ocorre com a integração das gestões: gestão de tecnologia,

a gestão da inovação (mudança organizacional) e a gestão do conhecimento.

Peters e Den Dulk (2004) concentraram sua pesquisa na questão de sob quais condições os gerentes concedem a solicitação do subordinado ao teletrabalho, em um estudo que considerou os fatores transnacionais (diferentes países). O resultado foi que a tomada de decisões dos gerentes é influenciada por condições relacionadas ao contexto organizacional, características dos funcionários e o conteúdo da solicitação individual. A cultura nacional é o fator que impacta de forma global em todo o processo porque as políticas governamentais têm variação entre as culturas nacionais.

O que o teletrabalho significa para gestão foi a questão principal do estudo de Illegems e Verbeke (2004). Identificaram uma lacuna de conhecimento nos estudos, que é a falta de pesquisas que ajudem a administração a entender se a modalidade faz sentido para a organização. Há uma negligência dos efeitos na base de recursos de capital humano das organizações de longo prazo que são: atrair, motivar e reter funcionários.

O que muda na gestão de pessoas com o teletrabalho? Segundo Taskin e Devos (2005) a gestão de RH deve ser vista como uma nova instituição de individualização, pois o mundo está transferindo as funções de regulação para os próprios indivíduos. O conceito de individualização trata do processo que torna o indivíduo mais autônomo no contexto social amplo, envolvendo também sua relação com o trabalho e as organizações

Salaff (2008) faz críticas às implicações sociais que vão além da mudança de local de trabalho. Nesse sentido, pesquisando os fatores de produção, observou como o teletrabalho abre espaço para entrada do capital em uma área até então privada do indivíduo, sua casa. Seu estudo identifica mecanismos pelos quais o teletrabalho extrai mais dos funcionários, de suas famílias e de casa. Salaff ainda afirma que é por meio do teletrabalho que essa última fronteira se torna um fator de produção. Desta forma, o capital entra no lar e os teletrabalhadores contribuem com dinheiro e tempo para a produção em casa. As empresas abandonam o controle hierárquico e aumentam a extração de mão de obra.

Em 2011, foi identificado o primeiro estudo que relaciona o teletrabalho com sustentabilidade e a gestão de pessoas. Rietveld (2011) o descreve como uma inovação “verde”, que foi superestimada como solução para os problemas de sustentabilidade.

O teletrabalho como um arranjo flexível de trabalho que pode envolver conflito familiar e deve ser gerenciado pela organização, aparece em 2014. Higgins *et al.* (2014) pesquisaram como esses arranjos envolvem o lar do indivíduo e

analisaram os conflitos entre trabalho-família ou família-trabalho em 4 tipos diferentes de arranjos flexíveis de trabalho (o regime de trabalho tradicional, as semanas de trabalho comprimido, horário flexível e teletrabalho). Conceitualmente, o conflito entre o trabalho e a família é bidirecional e os pesquisadores fazem a distinção entre o conflito entre trabalho-família e família-trabalho. Quando as responsabilidades de trabalho afetam negativamente a capacidade de completar as responsabilidades familiares denomina-se o conflito trabalho-família. Quando as responsabilidades familiares afetam negativamente a capacidade de cumprir as obrigações de trabalho é o chamado conflito família-trabalho.

Para Peisert (2016) o cuidado com funcionários é onipresente no teletrabalho. Seu estudo buscou na literatura científica insumos sobre engajamento e retenção de funcionários que auxiliem os gestores de RH a terem os cuidados essenciais com os empregados. Além disso, aponta o estilo das lideranças das organizações como determinante nos cuidados com os funcionários nas organizações. Propõe ferramentas de retenção que incorporadas no alinhamento estratégico e planejamento das organizações podem trazer satisfação aos funcionários. Peisert também sugere o teletrabalho como a melhor maneira de fornecer apoio aos funcionários com crianças pequenas ou que precisam organizar a vida familiar com responsabilidades de trabalho, trabalhando médio expediente a partir de casa.

E como atuam os “telegerenciadores” eficazes e quais os principais elementos deste gerenciamento? Segundo o estudo de Beno (2018) em a gestão de teletrabalhadores, o principal elemento é a comunicação regular entre gerente e subordinado para reduzir o impacto negativo da distância geográfica, inclui-se na comunicação o *feedback*.

O estudo mais recente de teletrabalho e gestão de pessoas apresenta uma nova tecnologia e seus impactos nessa relação que é o robô de telepresença (TPR), um dispositivo de presença remota móvel que permite uma comunicação bidirecional e interação entre um gerente e o funcionário separados geograficamente. Com o objetivo de estudar os efeitos da implementação do TPR no trabalho, Ipsen *et al.* (2019) estudaram este processo em 3 fases: antes, durante e depois da adoção e dividiu os resultados em positivos e negativos. Os pontos positivos são que a maioria dos gerentes percebeu que as funcionalidades básicas do TRP atendem às demandas satisfatoriamente, proporciona a sensação de estar presente e pode-se ver as reações dos funcionários através da função de câmera. Além disso, evita ou diminui viagens e facilita determinadas práticas cotidianas organizacionais. Os resultados negativos foram relacionados a problemas inesperados com a tecnologia, desconfiança e privacidade, gerando sentimentos negativos de controle, monitoramento e de impessoalidade por lidar com um robô

em vez de um humano. Dessa forma, o resultado do estudo é que as emoções pessoais e os gerentes são cruciais ao implementar o TPR, porque afetam diretamente seus comportamentos.

Van Steenbergem *et al.* (2018) identificaram o crescente número de organizações que introduzem arranjos de trabalho mais flexíveis ou novas formas de trabalhar (NWW). Essa introdução é possível pelos avanços na TIC e por práticas de gerenciamento de recursos humanos (Gerards *et al.*, 2018). Segundo estudos em países desenvolvidos, como a Holanda, apresentam os efeitos destas novas formas de trabalho no engajamento no trabalho e nas práticas de gerenciamento de pessoas. Este gerenciamento de pessoas é dividido por Gerards *et al.* (2018) em 5 aspectos: o tempo e o local em que o trabalho acontece são independentes, a gestão da produção do funcionário é de sua responsabilidade, a partilha de conhecimento deve ser com o comportamento inovador de livre acesso e uso de conhecimento organizacional, as relações de trabalho são flexíveis para acomodar vida profissional na situação atual da vida privada, e por fim, estimulação do encontro e a cooperação entre colegas, visando a manutenção da saúde física e mental. Como resultado da pesquisa destacam que estes aspectos dependem de uma liderança transformacional como mediadora entre arranjos flexíveis de trabalho e o desempenho dos funcionários e sugerem que este tipo de liderança tem impacto positivo no comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi identificar os temas e categorias relacionados aos arranjos flexíveis de trabalho, suas tendências e questões sobre gestão de pessoas em regime de qualquer tipo de trabalho remoto que compõem arranjos flexíveis de trabalho.

Os estudos de revisão de literatura apresentam que há uma divergência na definição do teletrabalho porque são muitas variáveis que impactam em práticas flexíveis de trabalho: tempo, local, perfil, tecnologia, gestão, desempenho, e que poucos estudos consideram todas as variáveis. As publicações mais recentes apresentam preocupação, propostas teóricas e resultados sobre a falta ou o mau gerenciamento dessas variáveis nas empresas e organizações que utilizam os arranjos flexíveis de trabalho. São observados estudos sobre o processo de seleção dos profissionais para o teletrabalho, sobre os comportamentos e atitudes necessários, de como gerenciar seu desempenho e *performance*. Além disso, foi apresentada a implantação de ferramentas de gestão teletrabalho como o *smart work*, a preocupação com o conceito de proximidade percebida e *cyberlaking* para o bem-estar do funcionário e bom desempenho da empresa e a utilização do robô de telepresença do teletrabalho

domiciliar, como controle ou como meio de integração social com a empresa.

Foram identificados diversos temas relacionados aos arranjos flexíveis de trabalho como: sustentabilidade, saúde e segurança, retenção do capital intelectual e responsabilidade social, conflito entre trabalho e família, controle de teletrabalhadores, políticas públicas, regulamentações, leis, isolamento social, inclusão social de deficientes, teletrabalho para situações de pós-catástrofe.

Quanto à saúde e segurança do teletrabalhador, a pesquisa mostrou que há necessidade de um estudo aprofundado sobre saúde e segurança do teletrabalhador e principalmente nas regulamentações de segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho e ergonomia.

Em responsabilidade social, o teletrabalho é percebido como uma inovação “verde”, mas que é uma ferramenta ambiental inexplorada e superestimada como solução aos problemas de sustentabilidade.

Sobre as práticas de gestão e as leis, regulamentações e políticas governamentais, a literatura sugere que falta ajuste das práticas de gestão nas empresas, bem como faltam políticas governamentais, leis e regulamentações.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para este novo olhar – necessário no atual cenário mundial – para a adoção das medidas adequadas pelos gestores desta modalidade, ainda muito desconhecida na maioria das organizações públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

- Akyeampong, E B 2007, “Working at home: An update”, *Perspectives on Labour and Income*, vol. 8, no. 6, pp. 16–18.
- Allen, T D, Golden, T D & Shockley, K M 2015, “How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings”, *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, no. 2, pp. 40–68.
- Arso, S S, Sfenrianto, S & Wahyudi, M 2018, “Employee performance measurement in teleworking using balanced scorecard”, *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, vol. 8, no. 6, pp. 5178–5184.
- Bélanger, F, Watson-manheim, M B & Swan, B R 2013, “A multi-level socio-technical systems telecommuting framework”, *Behaviour and Information Technology*, vol. 32, no. 12, pp. 1257–1279.
- Beno, M 2018, “Managing Telework from an Austrian Manager’s Perspective”, *Springer International Publishing*, vol. 746, pp. 16–29.

- Bentley, T, Teo, S T T, Mcleod, L, Tan, F, Bosua, R & Gloet, M 2016, "The role of organisational support in teleworker well-being: A socio-technical systems approach", *Applied Ergonomics*, vol. 52, pp. 207–215.
- Bueno, S, Rodríguez-Baltanás, G & Gallego, M D 2018, "Co-working spaces: a new way of achieving productivity", *Journal of Facilities Management*, vol. 16, no. 4, pp. 452–466.
- Brooks, S, Webster, R K, Smith, L E, Woodland, L, Wessely, S, Greenbert, N & Rubin, G J 2020, "The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence", *The Lancet*, 395 (10227).
- Cha, K J & Cha, J S 2014, "The Common Challenges to the Successful Implementation of SmartWork Program", *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, vol. 9, no. 2, pp. 127–132.
- Charalampous, M, Grant, C A, Tramontano, C & Michailidis, E 2019, "Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 1, pp. 51–73.
- De Lorenzi Dancelier, M M, Lapolli, Edis M, Gomes, R K 2017, "Definitions of flexible working. A systematic literature review", *Espacios*, vol. 38, no. 29, pp. 25.
- Donnelly, N & Proctor-Thomson, S B 2015, "Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster", *New Technology, Work and Employment*, vol. 30, no. 1, pp. 47–61.
- Dostal, W 1986, "Telework - Phenomenon, Meaning, Signification, Problem", *Applied Informatics*, vol. 28, no. 10.
- Duxbury, L & Neufeld, D 1999, "An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 16, no. 1, pp. 1–28.
- Gerards, R, De Grip, A, Baudewijns, C 2018, "Do new ways of working increase work engagement?", *Personnel Review*, vol. 47, no. 2, pp. 517–534.
- Golden, T D 2007, "Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions", *Human Relations*, vol. 60, no. 11, pp. 1641–1667.
- Golden, T D & Gajendran, R S 2018, "Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support", *Journal of Business and Psychology*, vol. 34, pp. 55-69.
- Golden, T D & Schoenleber, A H W 2014, "Toward a deeper understanding of the willingness to seek help: The case of teleworkers", *Work*, vol. 48, no. 1, pp. 83-90.
- Harkness, R C 1977, "Selected results from a technology assessment of telecommunication-transportation interactions", *Habitat International*, vol. 2, no. 1-2, pp. 37-48.
- Higgins, C, Duxbury, L & Julien, M 2014, "The relationship between work arrangements and work-family conflict", *Work*, vol. 48, no. 1, pp. 69-81.
- Hill, E J, Ferris, M & Mårtinson, V 2003, "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*, vol. 63, no. 2, pp. 220-241.
- Hynes, M 2014, "Telework Isn't Working: A Policy Review", *The Economic and Social Review*, vol. 45, no. 4, pp. 579-602.
- Hynes, M 2016, "Developing (tele)work? A multi-level sociotechnical perspective of telework in Ireland. *Research in Transportation Economics*", vol. 57, pp. 21-31.
- Illegems, V & Verbeke, A 2004, "Telework: What does it mean for management?", *Long Range Planning*, vol. 37, no. 4, pp. 319-334.
- Ipsen, C, Nardelli, G, Poulsen, S & Ronzoni, M 2019, "Implementing Tele Presence Robots in Distance Work: Experiences and Effects on Work", [S.l.]: *Springer International Publishing*, vol. 827, pp. 358–365.
- Kim, S N. 2017, "Is telecommuting sustainable? An alternative approach to estimating the impact of home-based telecommuting on household travel", *International Journal of Sustainable Transportation*, vol. 11, no. 2, pp. 72-85.
- Lee, S & Hong, J H 2011, "Does Family Friendly Policy Matter? Testing it's Impact on Turnover and Performance", *Physical Review B*, vol. 72, no. 10, pp. 1-13.
- Lee, D & Kim, S Y 2018, "A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 38, no. 4, pp. 451-471.
- Nilles, J M 1982, "Telework may soon make daily long-distance commutes obsolete while enhancing worker productivity and satisfaction", *Technology Review*, vol. 85, no. 3, pp. 56–62.
- Nordbäck, E S, Myers, K K & Mcphee, Robert D 2017, "Workplace flexibility and communication flows: a structural view", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 45, no. 4, pp. 397–412.
- O'leary, M B, Wilson, J M G & Metiu, A 2014, "Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues", *MIS Quarterly: Management Information Systems*, vol. 31, no. 4, pp. 1219–1243.
- O'neill, T A, Hambley, L A, Bercovich, A 2014, "Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office", *Computers in Human Behavior*, vol. 34, pp. 291–298.
- Peisert, J 2016, "Engagement and Retention: Essentials of Em-

ployee Care”, in Zeuch, M (ed.), *Handbook of Human Resources Management*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 699–726.

Pérez, M P, Sánchez, A M & Luis Carnicer, M P 2002 “Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company’s operations strategy”, *Technovation*, vol. 22, no. 12, pp. 775–783.

Peters, P & Den Dulk, L 2004, “Cross Cultural Differences in Managers’ Support for Home-Based Telework”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, no. 3, pp. 329–346.

Pyöriä, P 2011, “Managing telework: risks, fears and rules”, *Management Research Review*, vol. 34, no. 4, pp. 386–399.

Richter, J & Meshulam, I 1993, “Telework at Home: The Home and the Organization Perspective”, *Human Systems Management*, vol. 12, no. 3, pp. 193–203.

Rietveld, P 2011, “Telework and the transition to lower energy use in transport: On the relevance of rebound effects”, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 1, no. 1, pp. 146–151.

Salaff, J W 2008, “Where Home is the Office: The New form of Flexible Work”, in Wellman, B.; Haythornthwaite, C. (ed.), *The Internet in Everyday Life*, Blackwell, Oxford, UK, pp. 464–495.

Salomon, Ilan. 1998, “Technological change and social forecasting: the case of telecommuting as a travel substitute”, *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, vol. 6C, no. 1-2, pp. 17–45.

Suh, A & Lee, J 2017, “Understanding teleworkers’ technostress and its influence on job satisfaction”, *Internet Research*, vol. 27, no. 1, pp. 140–159.

Taskin, L & Devos, V 2005, “Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework”, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, no. 1, pp. 13–24.

Tedeev, Astamur 2014, “Information technologies in business processes and modern labour activity regulation problems”, *Masaryk University Journal of Law and Technology*, vol. 8, no. 2, pp. 223–231.

Van Steenbergen, E F, Van Der Ven, C, Peeter, M C W & Tavis, T W 2018, “Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change?”, *Psychological Reports*, vol. 121, no. 4, pp. 736–766, 2018.

Recebido: 16 set. 2020

Aprovado: 13 ago. 2022

DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1675

Como citar: Figueira, A., Costa, S.R.R. (2022). Arranjos flexíveis como uma tendência sobre o futuro do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista S&G* 17, 2. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1675>