

## Comunicação e teletrabalho: um mapeamento da temática na base Spell

### Communication and telework: a mapping of the theme in the Spell database

Rejane da Silva Alves<sup>1</sup>

204

**Resumo:** A comunicação é elemento intrínseco ao universo organizacional. Em tempos modernos em que as organizações são altamente impactadas por profundas transformações, compreender ao máximo as questões emergentes da sociedade é primordial para a reinvenção, readaptação e sucesso das organizações. Neste contexto, desponta a demanda de instigar o entendimento acerca da percepção da comunicação no teletrabalho nas organizações, que é o ponto norteador deste trabalho. Para este estudo teórico, considerou-se como corpus de pesquisa artigos dos últimos dez anos disponíveis na biblioteca eletrônica Spell - Scientific Periodicals Electronic Library. Os resultados indicaram que a comunicação é um dos principais desafios das organizações no regime de trabalho realizado remotamente. Constatou-se ainda que é pouca a abordagem da temática ao longo dos anos, sendo a maioria das pesquisas impulsionadas pelo crescente número de teletrabalhadores em decorrência da pandemia da Covid-19 em 2020 e 2021, o que sinaliza para a necessidade de ampliação da produção científica.

**Palavras-chave:** Comunicação; Organizações. Spell. Teletrabalho.

**Abstract:** Communication is an intrinsic element of the organizational universe. In modern times, when organizations are highly impacted by profound transformations, understanding as much as possible the emerging issues of society is essential for the reinvention, readaptation and success of organizations. In this context, the demand arises to instigate the understanding about the perception of communication in telework in organizations, which is the guiding point of this work. For this theoretical study, articles from the last ten years available in the Spell electronic library - Scientific Periodicals Electronic Library were considered as corpus-based

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, e especializada em Comunicação Estratégica, ambas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). Atualmente é servidora efetiva no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - Campus Morrinhos. E-mail: rejanealves14@gmail.com

Recebido em 21/07/2022

Aprovado em 28/08 /2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



research. The results have indicated that the communication is one of the main challenges for organizations in the work system performed remotely. It is identified that, over the last years, a small number of researches have been carried out on this theme, with most research driven by the growing number of teleworkers as a result of the Covid-19 pandemic in 2020 and 2021, which signals the need to expand scientific production about this theme.

**Keywords:** Communication; Organizations; Spell; Telework.

## 1. Introdução

As tendências do mundo do trabalho contemplam, inegavelmente, a modalidade a distância, bastante intensificada no ano de 2020 em razão das limitações impostas pela emergência de saúde pública causada pela pandemia da Covid-19. O regime de trabalho executado fora das instalações físicas das organizações e mediado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) já existia antes mesmo da pandemia, mas ganhou notoriedade quando passou a ser a única alternativa de rearranjo produtivo para dar continuidade aos negócios e à prestação de serviços.

Hoje mais do que nunca, o teletrabalho, denominado também de trabalho remoto, trabalho a distância e home office, faz parte do universo organizacional, tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos, com fortes indícios de consolidação na contemporaneidade marcada pela evolução da tecnologia e da inovação. A temática também está presente na agenda de pesquisa e nos eventos acadêmicos da grande área da Administração, revelando o potencial de ampliação do teletrabalho como objeto de estudo de pesquisadores e como realidade prática no meio profissional.

A flexibilização das formas de trabalho, o abrandamento da carga horária, a otimização dos processos, a redução de custos, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), o foco no desempenho e as consequências para o indivíduo, para as organizações e para a sociedade são algumas das principais questões que permeiam os debates. Desse leque de assuntos desdobram as discussões sobre as vantagens e as desvantagens da migração do ambiente de trabalho convencional para as salas virtuais instaladas em localidades externas às dependências físicas do empregador, na maioria das vezes nas residências dos trabalhadores.

Esse cenário lançou um enorme desafio ao formato organizacional. Neste contexto, a comunicação é uma importante aliada no processo de gestão diante da necessidade de atender às novas demandas da sociedade, marcada por uma conjuntura produtiva cada vez mais desafiadora, exigente e competitiva, ao mesmo tempo em que anseia por posturas organizacionais relacionadas à humanização das relações de trabalho, à sustentabilidade, à ética

e à responsabilidade social corporativa. É por meio da comunicação que a organização desenvolve funções, cria relações, toma decisões, estabelece contatos e diálogos com as partes interessadas e realiza suas metas. Por isso, a comunicação não deve ser limitada à sua mera instrumentalidade como meio de transmissão de informações, devendo ser reconhecida como uma função de todos envolvidos, deixando de ser concentrada apenas em um único departamento.

Compreende-se a comunicação organizacional em sua abrangência e complexidade, como elemento existente em todos os processos de qualquer organização e vista como um poder organizacional, com altas capacidades de interferência no funcionamento, na sobrevivência e no crescimento das organizações, além de promover o estabelecimento dos relacionamentos da organização com os seus públicos de interesse.

Em contrapartida, a comunicação aparece como um dos principais pontos que merecem maior atenção por parte das organizações que possuem o regime de teletrabalho, a fim de propor melhorias que viabilizem mecanismos comunicacionais eficientes que superem as barreiras da distância e dos recursos tecnológicos e favoreçam a interação entre os indivíduos e a organização e permitam um fluxo de trabalho mais ágil e produtivo. Caso contrário, o campo é propício aos problemas de comunicação. E problemas de comunicação podem custar muito para as organizações, pressupondo que quanto menos falhas nos processos de comunicação, maiores são as chances de alcançar os objetivos organizacionais esperados.

Face ao exposto, este artigo de caráter teórico teve por objetivo geral analisar a percepção da comunicação na modalidade de teletrabalho. Para isso, fundamentou-se na revisão da literatura para o entendimento da comunicação e do teletrabalho e no mapeamento do perfil da produção científica sobre teletrabalho dos últimos dez anos, tendo como objeto de análise a base de dados Spell. Foram considerados 26 artigos publicados no período de junho de 2012 a junho de 2022 e que continham em seus títulos os termos teletrabalho ou trabalho remoto.

Nesta direção, este trabalho buscou delinear a evolução dos estudos sobre a temática durante uma década, diagnosticar os assuntos mais abordados pelos autores, verificar os tipos de organizações mais estudadas, identificar os métodos de pesquisa mais utilizados e averiguar como a comunicação foi percebida nos artigos que trataram sobre o teletrabalho.

Por consequência, buscou-se enfatizar o nexos entre a comunicação e o teletrabalho a partir de uma trajetória científica. Tal pesquisa se torna relevante para a compreensão de uma temática organizacional tão frequente na contemporaneidade.

## 2. Fundamentação teórica

Objetivando oferecer embasamento teórico para a discussão deste estudo, este tópico versa teoricamente sobre a comunicação nas organizações e o teletrabalho. Insere-se às bases teóricas para a elaboração deste trabalho, um subtópico sobre o Spell, o portal de periódicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), para uma apresentação sobre a biblioteca eletrônica e sua representatividade na área das ciências administrativas, justificando a sua inserção neste estudo.

### 2.1. Comunicação

A comunicação é uma condição natural do ser humano e uma necessidade para a vida em sociedade. No sentido etimológico da palavra, a comunicação é entendida como um meio utilizado na construção do processo de definição das pessoas e de estar no mundo. É pela comunicação que se estabelecem as experiências relacionais dos indivíduos e as organizações sociais.

Ainda no enfoque da raiz etimológica do termo, Chiavenato (2004) define a comunicação como um fenômeno social para tornar comum uma mensagem ou informação, envolvendo basicamente um procedimento que requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal, por meio de um canal a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. Assim, além do compartilhamento, comunicar exige também a compreensão da mensagem.

A compreensão mencionada anteriormente é verificada em Robbins e Judge (2021), que a designam como feedback, referindo-se ao último estágio do fluxo comunicacional no modelo composto por oito elementos: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído e feedback. Ressalta-se que antes de iniciar a comunicação há um propósito e o processo acontece quando chega ao ciclo de feedback, permitindo verificar se a mensagem foi realmente compreendida.

Tida como um produto de um encontro social, a comunicação está presente em todos os lugares da atividade humana como um fator imprescindível para o desenvolvimento da sociedade. A onipresença da comunicação se estende sem dúvidas ao âmbito organizacional, onde assume um papel de extrema relevância ao ser encarada como um sistema de múltiplos aspectos interligados e determinantes para a efetivação das relações humanas no trabalho, para

o gerenciamento comportamental, para a tomada de decisões, para os processos gerenciais, bem como para o desempenho individual, coletivo e da organização.

Sendo assim, faz-se pertinente destacar que a comunicação está arraigada à vida organizacional e não deve ser apontada como um mero conjunto de técnicas de transferência de informações, tanto internas quanto na mídia. Portanto, a comunicação organizacional caracteriza as diversas modalidades comunicacionais nas organizações, o que lhe concede uma abrangência conceitual. Tão grande é essa abrangência que os estudos sobre a comunicação nas organizações permeiam temas variados, como comportamento organizacional, relações humanas, gestão de pessoas, liderança, motivação, administração de conflitos, posicionamento, credibilidade, reputação, integração, identidade, imagem, ética, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), inovação de meios e canais e outros, constituindo um campo multidisciplinar e complexo, por seus amplos ângulos teóricos.

Toda dinâmica organizacional, desde o planejamento, passa pela comunicação. Quando conduzida com maestria, a comunicação traz implicações importantes para as práticas administrativas, fortalecendo as pessoas e os processos de trabalho. No entender de Chiavenato (2004), a comunicação como atividade administrativa proporciona informação e compreensão para os indivíduos realizarem suas tarefas e para as atitudes de motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Do ponto de vista a favor da gestão, a comunicação é uma ferramenta para integrar as partes distintas da organização e uma ponte que liga o meio interno ao meio externo, oportunizando a visibilidade organizacional no setor produtivo, social e econômico.

No que se refere às posições da comunicação nas organizações, Torquato (2015) divide em pessoal e estrutural. A posição pessoal compreende o comportamento comunicativo dos indivíduos como pessoas humanas. Já a comunicação estrutural agrupa as formas de comunicação relacionadas às exigências da estrutura funcional da organização. Os estudos da comunicação organizacional apontam também uma divisão em dimensão comportamental e dimensão social. A dimensão comportamental envolve o nível interpessoal, intrapessoal e grupal. Já a dimensão social diz respeito à comunicação da organização com a sociedade.

Em um grupo ou organização, a comunicação como instrumento de diálogo com todos com os quais interagem a fim de informar, viabilizar o processamento das funções administrativas e melhorar os relacionamentos pode ocorrer na direção vertical ou horizontal, sendo que a vertical pode ser descendente ou ascendente. A comunicação descendente flui de níveis mais altos de autoridade para os mais baixos e é usada pelos gestores e líderes ao se



comunicarem com os seus subordinados. Já a comunicação ascendente acontece direcionada aos níveis de posições superiores. E quando membros do mesmo grupo se comunicam entre si ou entre membros de departamentos, seções e setores do mesmo nível funcional, diz-se que ocorreu a comunicação lateral, permitindo o entrosamento nos grupos de mesmo nível da empresa, visando a um trabalho em conjunto.

Para as três direções, consideram-se fundamentais o modo e o canal de se comunicar, que são tão importantes quanto o conteúdo a ser comunicado, fazendo toda a diferença na relação entre a intencionalidade da mensagem e a compreensão do receptor. Tendo como apoio a categorização de Menegon e Moreno (2018) sobre as formas básicas de comunicação, considera-se a comunicação oral as conversas individuais e a rede informal de rumores. A comunicação escrita abarca cartas, memorandos, e-mails, jornais, murais e qualquer veículo que use a linguagem escrita para passar informações. Já a comunicação não verbal reúne as expressões faciais e gestos corporais. Em relação aos canais, ou também chamados de redes de comunicação, estes podem ser formais ou informais. Os canais formais são instrumentos oficiais de comunicação para assegurar o pleno funcionamento da organização e os canais informais são os canais não planejados oficialmente pela administração e marcados pela livre expressão e manifestação dos empregados.

Ao contextualizar a abrangência da comunicação nas organizações é indispensável mencionar as contribuições teóricas de Kunsch (2016) acerca das dimensões da comunicação organizacional. Na classificação da autora, as dimensões da comunicação organizacional são instrumental, humana, cultural e estratégica. A dimensão instrumental é a funcional e técnica, sendo trabalhada na visão linear. Na dimensão humana, a comunicação é tida como uma atividade prática que contempla os aspectos relacionais e a subjetividade e tem como resultado a formação do relacionamento. A terceira dimensão é a cultural, pois as organizações são constituídas por pessoas com variadas culturas, que precisam ser consideradas no cotidiano do trabalho. E por último, e obviamente não menos importante, uma dimensão que se assemelha à instrumental, a estratégica, que agrega resultados às organizações por alinhar o planejamento estratégico aos objetivos da gestão.

Nota-se que por muito tempo, até a década de 1980, predominou a vertente instrumental, acompanhando os modelos administrativos pioneiros, cuja tarefa da comunicação era mecanicista, funcionalista e resumida na difusão de mensagens, informações e de ordens administrativas em um procedimento unidirecional que funcionava de cima para baixo a fim de evitar perdas de produtividade, sem se preocupar com retorno dos públicos, impedindo o

desenvolvimento de culturas comunicacionais e relacionais. Essa perspectiva era dominante em um quadro histórico em que as organizações se atentavam apenas à racionalização do trabalho e aos aspectos técnicos da linha de produção, focadas unicamente na maximização de lucros.

No decorrer dos anos seguintes, com o novo contexto global, traçado principalmente por profundas transformações advindas dos avanços tecnológicos, tornou-se ultrapassado continuar reduzindo a comunicação ao seu caráter exclusivamente instrumental. Neste cenário que desafiava as organizações a implantarem novas formas de gestão não havia mais espaço e nem tempo para tratar a comunicação apenas de modo operacional, como uma ação de imposição, persuasão e controle. Nasceram então, a partir desta reestruturação produtiva e atendendo às demandas sociais emergentes, novos horizontes para a comunicação nas organizações.

A temática se expandiu, incorporando novas funções e modalidades de produção da comunicação com evoluídos recursos, deixando de ser simplesmente técnica, tática e mecanicista para ser estratégica. Esse panorama favoreceu o que se constata nas últimas décadas e que é reforçado por Kunsch (2013): a adoção de uma perspectiva integrada na visão da comunicação organizacional por parte dos estudiosos da comunicação organizacional no Brasil.

Neste sentido, a comunicação começou a adquirir lugar de destaque em uma conjuntura que exigia a filosofia de que os resultados competitivos organizacionais são imprescindíveis, mas devem estar alinhados aos resultados objetivados também pela sociedade, que cobra atitudes socialmente responsáveis, éticas, transparentes, humanizadas, sustentáveis e dialógicas. Essa concepção passou a situar a comunicação em uma posição de potente aliada dos gestores para agregar valor às organizações, incitando uma postura mais dinâmica no estabelecimento dos relacionamentos com os seus públicos, os chamados stakeholders.

Na atualidade, cada vez mais as organizações têm de se convencer de que a comunicação precisa ser muito bem trabalhada, gerenciada e conduzida. Kunsch (2003) destaca que as organizações contemporâneas devem ter, entre os objetivos de comunicação, o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Isso revela um caráter estratégico da comunicação, que deve ser planejada estrategicamente e administrada de forma não-fragmentada e integrada com os diversos públicos.

Ao mencionar o termo integrada, merece ser citada a terminologia consolidada de comunicação organizacional integrada postulada por Kunsch (2003), que compreende a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. A comunicação institucional relaciona-se à divulgação da missão, filosofia, função, valores e políticas da

organização, sendo importante para firmar a credibilidade e demonstrar a contribuição da organização na sociedade, auxiliando na construção da sua imagem sob um ponto de vista positivo e forte perante seus públicos. A produção comunicativa persuasiva para atingir os objetivos de marketing, atrair e conquistar consumidores diz respeito à comunicação mercadológica. Sobre a comunicação interna considera-se o conjunto de ações destinadas ao público interno para circular a informação dentro do ambiente de trabalho. Por último, a comunicação administrativa, que compreende os fluxos e redes que permitem viabilizar todo o sistema organizacional. Esse mix é fundamental para integrar todas as atividades comunicacionais mediante conceitos, técnicas e meios específicos.

Convém ressaltar que o processo de gestão é determinante para a organização atingir uma comunicação excelente, baseada em princípios éticos e que valorize a identidade, a missão e a cultura organizacionais, aliados ao envolvimento das pessoas e à disposição para encarar os desafios. Desse modo, cabe à alta direção das organizações, sejam públicas ou privadas, em trabalho presencial ou teletrabalho, a valorização de sistemas de comunicação sinérgicos, integrados e estratégicos, constituídos pelo envolvimento de profissionais de áreas distintas, dispostos a planejar minuciosamente as ações comunicacionais, aliando as metas organizacionais às exigências sociais, culturais, econômicas, tecnológicas e mercadológicas.

Assim sendo, é necessário olhar com atenção para as práticas de gestão e planejamento da comunicação nas organizações, devendo ser encaradas como um investimento, pois a introdução das novas tecnologias e modalidades de trabalho modificou a dinâmica da comunicação, trazendo possibilidades e desafios.

### 2.3. Teletrabalho

As organizações se reorganizam conforme as demandas da sociedade. Demandas essas oriundas das constantes transformações históricas, sociais, políticas, culturais, econômicas e tecnológicas. Uma recente constatação disso é o modo como as organizações enfrentaram as limitações determinadas pela pandemia da Covid-19, o que resultou na ampla adoção do teletrabalho.

Conhecido também como trabalho remoto, home office e trabalho a distância, o teletrabalho já existia de certa forma em algumas organizações, mas ganhou força em consequência da pandemia. No início do ano de 2020, o teletrabalho foi imposto de forma repentina, sem oportunidade de preparação para as organizações e os trabalhadores. Sem



planejamento prévio, os trabalhadores não tiveram tempo para se prepararem e quando notaram já estavam imersos nas salas virtuais improvisadas em suas casas para que vidas fossem preservadas e as atividades e a prestação de serviços não fossem totalmente interrompidas.

A exigência de distanciamento social para evitar a disseminação do coronavírus ocasionou o rápido aumento de trabalhadores atuando remotamente. O que antes era algo propenso ao pleno crescimento, tornou-se um processo acelerado pelo caráter emergencial da pandemia, indicando que era possível a intensificação da virtualização do trabalho nas organizações. Após mais de dois anos, agora é notado como uma potente ferramenta para gerir o trabalho nas organizações, já sendo implantado em diversas empresas privadas e entidades públicas, de distintos ramos e setores.

Nos estudos da Administração, é visto como uma modalidade de trabalho flexível em comparação aos modelos teóricos tradicionais de organização do trabalho e que surgiu do advento das modernas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) como um sistema para reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e tornar as organizações cada vez mais competitivas. Este viés enfatiza o poder das evoluções tecnológicas na determinação das formas de trabalho e das relações laborais de cada modo produtivo ao longo dos anos.

No que concerne à definição desse regime de trabalho, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) considera o home office como uma das modalidades do teletrabalho e descreve o teletrabalho como toda modalidade de trabalho intelectual executada a distância e fora da sede da empresa, por meio das tecnologias da informação e comunicação, mediante contrato, controle, supervisão e subordinação. Adiciona-se às variadas nomenclaturas do teletrabalho, o termo trabalho em domicílio, conforme a Convenção 177 da Organização Internacional de Trabalho (OIT), assinada em 1996 e que designa o trabalho doméstico como aquele realizado por uma pessoa em lugar externo ao recinto do empregador em troca de pagamento para desenvolver um produto ou serviço.

Apesar da ausência de consenso referente aos significados e origem do teletrabalho, há algo em comum em todos os termos similares e a confusão terminológica pode ser amenizada ao reunir todas as nomenclaturas em um único conceito principal, que é associar o teletrabalho à separação física do trabalhador em relação ao local sede da organização em que ele trabalha, sem a necessidade de deslocamento diário até o escritório. Batista e Girardi (2020) pontuam que a concepção mais aceita no meio organizacional e por acadêmicos é a definição da European Telework Online e da OIT, que consideram o teletrabalho como uma forma de

trabalho executada fora das dependências da empresa, de forma contínua, graças à utilização das TICs, como computadores, celulares, telefones fixos e outros equipamentos semelhantes, fazendo desaparecer os limites de espaços físicos.

No tocante à conceituação, salienta-se que o teletrabalho não deve ser confundido com o trabalho externo, que é aquele em que o trabalho é realizado externamente à organização devido à própria natureza da atividade.

Batista e Girardi (2020) ressaltam que o teletrabalho possui diversas modalidades, sendo as principais o home office, centro-satélite de telesserviços, centros de teletrabalho ou telecentros, teletrabalho internacional e teletrabalho móvel. Na modalidade de trabalho home office, o trabalhador realiza as atividades em sua residência através de ferramentas tecnológicas e em horários flexíveis. No centro-satélite de telesserviços, o teletrabalho é feito em edifícios de escritórios da empresa empregadora, mas que estão localizados distantes da sede da organização e mais perto da residência do trabalhador e com flexibilidade de horário. Os centros de teletrabalho ou telecentros são escritórios que podem ser arrendados por diferentes empresas. No teletrabalho internacional, o trabalhador mora em um país que não é o país sede da empresa em que ele trabalha, realizando as atividades laborais em sua residência no exterior. Por fim, na modalidade móvel, o teletrabalho ocorre em local que não é fixo, como em instalações de clientes, trabalhos de campo e viagens de negócios.

No Brasil, o processo de teletrabalho teve seu surgimento na iniciativa privada, sendo constatado inicialmente em pouquíssimas empresas multinacionais, como um estilo norte-americano sofisticado e uma alternativa moderna de gestão empresarial, baseada no trabalho flexível. Ao contextualizar o teletrabalho, Mello (1999), um dos pioneiros do assunto no Brasil, admite que o conceito ainda é pouco conhecido no país e faz uma contribuição teórica recorrendo a algumas palavras-chave em inglês mais aplicadas no âmbito do ensino e da prática do comportamento organizacional em relação ao trabalho flexível. O autor enumera os seguintes termos: autônomo (working solo), centro satélite (satellite office center), centro local (telecenter), escritório em casa (home office), escritório virtual (virtual office), negócios em casa (homebased business), teletrabalho (telecommuting, telework), teletrabalhador (teleworker, telecommuter) e trabalho flexível (flexible working). Dentre os termos citados pelo autor, destaque para as comparações entre centro satélite, centro local, escritório em casa, escritório virtual, negócios em casa e teletrabalho. Enquanto o centro satélite é um edifício de escritórios, ou parte de um edifício, que abriga funcionários de uma mesma organização, no centro local o edifício pode receber funcionários de diferentes organizações. Já sobre o

escritório em casa, escritório virtual e negócios em casa, o autor ressalta que o escritório em casa (home office) é um dos locais de trabalho mais comuns, especialmente nos Estados Unidos, o escritório virtual pode ser realizado em outros locais, além das casas, como hotel, aeroporto, campo e os negócios em casa diferenciam-se do escritório em casa por não terem vínculo empregatício com qualquer empresa. E sobre o teletrabalho, o autor pondera que telecommuting foi um termo criado em 1976 por Jack Nilles, considerado o pai do teletrabalho, e telework possui o mesmo significado e é o termo utilizado na Europa. Ambos os termos significam a substituição total ou parcial do deslocamento diário ao trabalho por recursos tecnológicos de apoio.

Ainda segundo Mello (1999), o teletrabalhador é o agente do processo de teletrabalho e o trabalho flexível é o conjunto que envolve as novas práticas de trabalho, sendo caracterizado por flexibilidade nas horas, locais e formas de contrato de trabalho.

Em termos históricos, além da revolução digital, alguns acontecimentos também contribuíram para a implantação do teletrabalho. A exemplo da pandemia da Covid-19 mencionada no início deste tópico, outros fatos são apontados na literatura administrativa. Costa (2021) recorda que nos Estados Unidos o interesse pelo teletrabalho aumentou de maneira significativa após o terremoto em Los Angeles no ano de 1994, o tufão da costa leste americana no ano de 1996 e o ataque ao World Trade Center em 2001. A autora considera que esses ocorridos testaram a legitimação do teletrabalho, impulsionando os argumentos a favor do trabalho realizado em casa.

Do ponto de vista legal, por muito tempo a legislação trabalhista figurou como um fator restritivo para a adoção do teletrabalho, pois inexistia no Brasil uma lei específica para esse regime de trabalho, o que gerava certa insegurança por parte dos empregados e dos contratantes. Sobre esse aspecto, Gomes, Malafaia, Santos e Lima (2021) evidenciam que até 2017 o único dispositivo legal que contribuía de algum modo para regulamentar esse regime de trabalho era a Lei nº. 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – Decreto-Lei nº. 5.452/1943. Contudo, a regulamentação jurídica do teletrabalho, de acordo com Prazeres (2018), ocorreu apenas com a publicação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, da Reforma Trabalhista. Em suma, a Lei nº 13.467/2017 acrescentou o Capítulo II-A – Do Teletrabalho na CLT e o teletrabalho passou a ter regulamentação própria como qualquer outro regime de trabalho, conforme disposto nos artigos 75-A a 75-E da CLT, devendo ter anotação na carteira de trabalho do empregado e celebração do contrato de trabalho, que deve ser muito bem elaborado.

Quanto à normatização do teletrabalho no funcionalismo público, merece ser destacado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal. Fundamentado na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação do Programa, o PGD é uma ferramenta de gestão autorizada em ato normativo do Ministro de Estado e orientada no exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, focando na produtividade, independentemente do local de trabalho do agente público. Dessa forma, o Programa permite que o servidor realize suas atividades profissionais na modalidade de teletrabalho, que pode ser em regime de execução parcial ou integral, substituindo o convencional registro de frequência pelo controle mediante as metas, prazos e entregas previamente definidos. Até o momento, muitos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) já aderiram ao PGD, tais como instituições e unidades vinculadas no âmbito da Advocacia-Geral da União (AGU), Banco Central do Brasil (BACEN), Controladoria-Geral da União (CGU), Ministério da Cidadania (MC), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), Ministério da Economia (ME), Ministério da Educação (MEC), Ministério da Infraestrutura (MINFA), Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), Ministério da Saúde (MS), Ministério das Comunicações (MCOM), Ministério de Minas e Energia (MME), Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério do Turismo (MTUR) e Presidência da República (PR). A implementação do PGD é facultativa aos órgãos/entidades da Administração Pública Federal e deve seguir as etapas estabelecidas na IN 65/2020.

Este panorama, tanto no setor privado como na administração pública, demonstra que o teletrabalho já é realidade incontornável na atualidade, seja como modalidade efetivamente já implantada, seja como fase de ambientação ou em projeto de análise para futura implantação. Tal cenário desafia os empregadores e gestores, pois a literatura aponta que o teletrabalho acarreta diversas implicações na dinâmica organizacional e os estudos estão claramente focados nas suas vantagens e desvantagens para todos os envolvidos, em especial sob a ótica dos teletrabalhadores.

As principais implicações do teletrabalho são de natureza gerencial, econômica, legal, cultural, política, comportamental, operacional e de infraestrutura tecnológica, envolvendo questões de gestão de pessoas, relações entre os trabalhadores e os empregadores, cumprimento da legislação trabalhista, deterioração das relações de trabalho, aparatos tecnológicos,

equipamentos adequados para acesso remoto e sistema de gerenciamento eletrônico para controle, supervisão e avaliação de desempenho. Mello (2021) denomina essas implicações de forças restritivas do uso do teletrabalho. Para o autor, identificar quais são e como funcionam as forças que restringem ou impulsionam o teletrabalho é fundamental para o compreender melhor essa modalidade de trabalho.

Como qualquer realidade social do mundo contemporâneo, o teletrabalho divide opiniões. Ao revisar a literatura administrativa, Costa (2004) assinala os pontos positivos do teletrabalho em três níveis: social, organizacional e individual. No primeiro nível, por descartar o deslocamento do trabalhador de casa até o trabalho e vice-versa, o teletrabalho traz soluções para alguns problemas sociais referentes à mobilidade urbana, poluição ambiental, segurança pública e acidentes de trânsito. Para as organizações, as vantagens envolvem a redução de despesas com espaço físico, diminuição do absenteísmo e maior produtividade. Já no nível individual, as vantagens dizem respeito à relação família e trabalho, à economia de tempo e despesas com transporte e vestuário, à flexibilidade de horários e à autonomia.

Enquanto a possibilidade de trabalhar em casa parece animadora e otimista, surgem também questões preocupantes sobre a temática, principalmente em referência à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para o trabalhador, Silva (2018) considera como algumas desvantagens o isolamento social, a redução da interação entre os colegas de trabalho e a hierarquia, a precarização dos relacionamentos, a degradação da vida familiar e o apagamento da diferenciação entre labor e lazer. Na mesma linha de pensamento, Boonen (2002) também opina que a estrutura familiar e as interações sociais são afetadas pelo teletrabalho e aponta a solidão como um fator importante que integra os indivíduos que trabalham de forma não presencial. Outro problema levantado por Boonen (2002) é sobre a disposição de espaço doméstico adequado para fins laborais, o que acaba por ocasionar certas distrações e interrupções no andamento das atividades profissionais.

Ainda sobre a socialização, Boonen (2002) menciona a falta de comunicação como um dos aspectos responsáveis pelo isolamento do teletrabalhador. A ausência de comunicação também pode gerar sentimentos de perda de confiança, de vínculo com o time de colegas e de identidade organizacional, levando o teletrabalhador a apresentar problemas psicológicos.

Neste sentido, Caetano e Brik (2020) alertam para a necessidade de uma comunicação clara e transparente, com estabelecimento de mecanismos ágeis e disponibilização de ferramentas adequadas de comunicação para o sucesso do trabalho flexível, já que colaboração e comunicação trabalham interligadas com a produtividade.



Como no teletrabalho a interação e a comunicação se dão virtualmente, sem as facilidades do momento ao vivo e a cores, sendo mediadas pelas tecnologias disponíveis, daí a necessidade de um maior grau de reflexão sobre os processos comunicacionais no trabalho a distância, como forma de analisar como os indivíduos se comunicam no teletrabalho e quais os níveis de eficiência e de dificuldades dessa comunicação, bem como seus desdobramentos nas relações pessoais, profissionais, gerenciais e organizacionais e implicações nos resultados das organizações.

## 2.4. Spell

Criado no ano de 2012 pelo Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES) sob demanda da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), o portal Spell – Scientific Periodicals Electronic Library – é uma ferramenta virtual de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica publicada em periódicos nacionais das áreas de Administração de Empresas, Administração Pública, Contabilidade e Turismo.

A biblioteca eletrônica Spell possui conteúdo vasto e exerce relevante papel junto à comunidade acadêmica na área de Administração e em seus campos do conhecimento, sendo importante referência brasileira como repositório de artigos científicos, promovendo a visibilidade da produção científica e o desenvolvimento da pesquisa acadêmica.

A base de dados é livre para consulta e download, o que possibilita a democratização do acesso à informação. O acervo do Spell reúne artigos científicos, artigos tecnológicos, casos de ensino, editoriais, notas bibliográficas, resenhas, resumo de teses e dissertações e outros similares.

## 3. Apresentação e discussão dos resultados

Como metodologia de pesquisa, este estudo teórico apoiou-se na produção científica sobre teletrabalho dos últimos dez anos, tendo como objeto de investigação a base de dados Spell, obtendo uma amostra de 26 artigos. Foram considerados os artigos publicados no período de junho de 2012 a junho de 2022 e que continham em seus títulos os termos teletrabalho ou trabalho remoto.

No mecanismo de pesquisa avançada no portal de periódicos, a busca por teletrabalho no título do documento encontrou 24 artigos. Já ao pesquisar pela palavra trabalho remoto, também no título, o resultado foi o total de 2 artigos, sendo um do ano de 2012 e outro de 2022. Logo, percebeu-se inicialmente que a grande maioria dos autores dos artigos priorizaram a adoção do termo teletrabalho em vez do trabalho remoto. O que também se verifica neste trabalho ao observar o título. O quadro 1 detalha o quantitativo de artigos por ano.

Quadro 1. Distribuição dos artigos do portal Spell por ano

Ano	Quantidade de artigos
2012	1
2013	1
2014	2
2016	2
2017	1
2018	3
2019	3
2020	6
2021	5
2022	2

No que concerne aos periódicos, a Revista do Serviço Público liderou o ranking, com 4 artigos. O periódico Cadernos EBAPE.BR, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, posicionou-se em segundo lugar, com 3 artigos. Na sequência, figuraram-se o Caderno de Administração e a Revista Metropolitana de Governança Corporativa, com 2 artigos cada. Posicionaram-se seguidamente com um artigo cada os seguintes periódicos: Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão; Gestão e Desenvolvimento; NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia; Pensamento & Realidade; RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar; Reuna; Revista Administração em Diálogo; Revista Ciências Administrativas; Revista de Administração da UFSM; Revista de Administração FACES Journal; Revista de Administração, Sociedade e Inovação; Revista de Carreiras e Pessoas; Revista Eletrônica Gestão e Serviços; Revista Gestão Organizacional e INMR - Innovation and Management Review.

Na análise feita por área do conhecimento, foi unânime a Administração como área de todos os 26 artigos. Essa unanimidade não se estendeu à afiliação institucional, pois os artigos foram escritos por autores de variadas instituições, com uma ínfima predominância da Universidade de Brasília (UnB).

Sobre a autoria, a maioria dos artigos foi escrita por 2 autores, totalizando 12 artigos. Em seguida, prevaleceu o número de 6 artigos escritos por 3 autores, 5 artigos escritos por 4 autores, 2 artigos com 5 autores e apenas 1 trabalho com 1 pessoa na sua autoria.

Posteriormente, seguiu-se para a leitura individualizada de cada artigo. Essa etapa foi guiada inicialmente pelo foco de análise das palavras-chave, da metodologia e do tipo de organizações mais abordadas. Sobre esses dados, constatou-se que teletrabalho apareceu como palavra-chave em 24 artigos. Outras palavras-chave que mais foram empregadas foram trabalho remoto, gestão de pessoas, home office, pandemia e serviço público. A observação da metodologia permitiu verificar que os autores de 19 artigos aplicaram o método empírico, mas o uso da revisão de literatura também foi bastante significativo. As organizações públicas foram as mais notadas nos estudos, totalizando 11 artigos. Em 9 artigos o objeto de estudo foi a organização em geral, abrangendo setor público e privado. E em apenas 6 artigos os estudos foram desenvolvidos em organizações privadas.

Na sequência, partiu-se para a averiguação dos principais enfoques discutidos nos textos. Essa fase do estudo também incluiu a percepção da comunicação nas organizações em regime de teletrabalho. Os temas mais comumente observados foram relacionados às vantagens e desvantagens da implementação do teletrabalho, sob diferentes pontos de vista, positivos e negativos, para as organizações, para os trabalhadores e para a sociedade em sua totalidade.

Outro foco explanado em muitos artigos foi a maneira como o teletrabalho se inseriu no contexto histórico global e a sua regulamentação específica. Os artigos mais recentes evidenciaram a influência dos impactos da pandemia da Covid-19 na intensificação da modalidade de trabalho remoto e no aumento da produção científica sobre o tema. Ao traçarem o surgimento e a evolução histórica do teletrabalho, constatou-se que Jack Nilles, o pai do teletrabalho, foi citado pelos autores de 12 artigos em suas fundamentações teóricas, confirmando a representatividade de Nilles.

Ainda referente aos efeitos do teletrabalho, observou-se nos artigos dos últimos dois anos algumas comparações entre o teletrabalho executado antes da pandemia e o teletrabalho no período da pandemia. Melo e Santos (2022), por exemplo, salientam que a literatura já ressaltava desafios do teletrabalho mesmo antes da pandemia, quando o trabalho remoto não era uma modalidade adotada em caráter emergencial, como ocorreu na pandemia, quando despontou como solução mundial de segurança e saúde pública. Entretanto, a pandemia agravou esses desafios, que podem ser justificados pela falta de planejamento prévio do modelo de trabalho a distância adotado repentinamente. Tal afirmação corrobora a declaração de Leite e

Lemos (2021) sobre a necessidade de acordo e estabelecimento de diretrizes antes da implementação do teletrabalho, pois a preparação com certa antecedência contribui para garantir o bem-estar do teletrabalhador e não prejudicar a imagem organizacional.

Sintetizando, parte dos raciocínios centraram-se nos benefícios e nos empecilhos trazidos pelo teletrabalho. Verificou-se também que foi pouco problematizado nos artigos o apontamento de possíveis ações que poderiam atenuar os desafios, mas percebeu-se que em muitos estudos foram mencionados os aspectos que carecem de melhorias, sendo os mais citados o sistema de monitoramento do trabalho dos empregados, a infraestrutura (recursos ergonômicos, equipamentos, ferramentas e suporte tecnológico), o apoio organizacional às atividades, a comunicação, a socialização e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Esses e os demais desafios merecem atenção, pois podem ser expressivamente prejudiciais aos resultados organizacionais e sociais, já que podem acarretar sérios problemas no desempenho do indivíduo e da organização.

Quanto à comunicação, esse termo foi abordado em 16 artigos, prevalecendo em praticamente todos os trabalhos como um desafio a ser superado no teletrabalho. Com base nos dizeres desses artigos, detectou-se que as questões acerca da comunicação apareceram entre as sugestões de melhorias. Além disso, evidenciou-se que a implementação do teletrabalho inclui a necessidade de práticas eficientes de comunicação, enfatizando a importância dos mecanismos de comunicação para o pleno desenvolvimento das atividades laborais, para a interação entre os teletrabalhadores e a organização, para o fortalecimento do vínculo profissional e organizacional e para o exitoso funcionamento da organização.

No trabalho de Melo e Santos (2022), os resultados da pesquisa qualitativa com 30 executivos da alta gerência de diferentes setores econômicos de empresas públicas e privadas situadas no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná indicaram que a comunicação precisa ser melhorada entre líderes e liderados e que as falhas de comunicação podem impactar o relacionamento com os clientes. Os participantes das pesquisas de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) demonstraram preocupação com as limitações de canais imediatos e mais interativos de comunicação no teletrabalho no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), um dos pioneiros na utilização da modalidade no Brasil.

As evidências de que possuir diversos meios de comunicação estabelecidos auxiliam as instituições a não terem a comunicação como um problema para a execução do teletrabalho foram comprovadas por Leite e Lemos (2021) após entrevistas com gestores e servidores da área de recursos humanos de três instituições públicas de Santa Catarina. Pereira, Oliveira, Silva

e Mendonça (2020) sugeriram para estudos futuros que as pesquisas foquem no processo de comunicação da organização com o teletrabalhador.

Em pesquisa realizada na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) com servidores em teletrabalho durante a pandemia, Leite e Lemos (2020), diagnosticaram que, mesmo com a diversidade de ferramentas comunicacionais, a comunicação esteve entre as sugestões de melhorias pontuadas pelos entrevistados, em resposta aos problemas verificados. Entretanto, se por um lado observou-se que a diminuição de interação e comunicação com colegas de trabalho e a impessoalidade das ferramentas de comunicação utilizadas dificultam a realização das atividades, por outro foi constatado que a comunicação melhorou em alguns casos devido ao distanciamento físico. Como exemplo dessa constatação foi o relato de um entrevistado ao descrever que a comunicação com pessoas mais tímidas e mais caladas ficou mais fluente através do trabalho remoto e chat.

Os artigos de Guerra, Silva Neto, Ranieri e Gomes (2020) e de Pandini e Pereira (2020) realçaram a intensificação da comunicação realizada nas instituições pesquisadas, confirmando a importância das ações de comunicação institucional para colocar o teletrabalho em evidência e desmitificar algumas desconfiças e resistências, o que valida os pressupostos de Kunsch (2003), conforme exposto no referencial teórico deste trabalho.

Filardi, Castro e Zanini (2020) indicaram a falta de comunicação como uma das desvantagens do teletrabalho na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. Na revisão integrativa da literatura internacional realizada por Leite, Lemos e Schneider (2019), os autores apresentaram a baixa comunicação como uma das barreiras à adoção do teletrabalho e salientaram que a comunicação no regime de teletrabalho deve ser integrada à cultura organizacional e à estrutura tecnológica oferecida. O mesmo entendimento foi verificado no estudo de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) em um programa de teletrabalho para estagiários de uma empresa multinacional.

Ao apresentar o resultado do projeto piloto de teletrabalho em uma das maiores instituições financeiras da América Latina, a pesquisa de Cabral, Resende e Chiaretto (2018) mostrou que para um dos entrevistados quando a comunicação entre a empresa e os teletrabalhadores é realizada através de e-mails, mensagens instantâneas, telefone corporativo e aplicativo de mensagem provoca uma demora do repasse das informações e que as ferramentas não são suficientes para suprir a ausência do contato pessoal.

Buscando entender o desafio dos gestores de trabalhadores remotos em empresas de alta tecnologia, Patini e Nogueira (2012) destacaram que a comunicação remota é a base da



construção da relação de trabalho entre funcionários e gerentes fisicamente distantes, demonstrando que a comunicação já era um aspecto relevante há anos, não se tratando de uma preocupação recente.

#### 4. Considerações finais

O universo do trabalho foi alterado pelo uso intensivo dos recursos tecnológicos. Com o advento dessas tecnologias, as atividades profissionais puderam ser desenvolvidas em locais fora das instalações da organização empregadora, representando um fenômeno da transição da sociedade industrial para a sociedade da informação. Diante da diversidade de sinônimos atribuídos ao teletrabalho, foi possível identificar que essa modalidade compreende toda forma de trabalho a distância, facilitado pelas novas tecnologias da informação e comunicação e que não há um modelo de teletrabalho com definições fechadas. O campo de estudos permanece aberto a novas descobertas, pois não existe um perfil ideal de uma organização em teletrabalho e do teletrabalhador.

Trata-se de um processo em construção que acompanha as mudanças da sociedade. Mesmo com todos os benefícios da flexibilização das formas de trabalho e com todos os aparatos tecnológicos a favor, o regime de trabalho exercido remotamente ainda se encontra em um arcabouço teórico e pragmático repleto de desafios e obstáculos a serem desvendados e superados, desafiando os estudiosos organizacionais. Por isso, justifica-se a relevância deste artigo, que além de contribuir para o avanço científico ao buscar compreender como o teletrabalho está situado na agenda de pesquisa, também sinaliza para as possibilidades de novos estudos.

Concluiu-se após o presente estudo que o crescente interesse pelo teletrabalho e a produção científica sobre a temática são frutos fortemente oriundos dos desdobramentos da pandemia, com a maioria dos artigos investigados publicados nos anos de 2020 e 2021. Os resultados apontaram que a maior parte dos trabalhos foi realizada no ano de 2020, em plena pandemia. Também foi possível concluir que a administração pública prevaleceu como campo de pesquisa dos autores, evidenciando que o teletrabalho vem sendo notado nas organizações públicas como ferramenta capaz de proporcionar benefícios para o serviço público, especialmente no que diz respeito à redução de custos.

No sentido de dar subsídios aos estudos acerca do estado de arte da pesquisa sobre teletrabalho, averiguou-se também como o tema está inserido na literatura, identificando os

assuntos mais abordados. Constatou-se que os aspectos relacionados às vantagens e desvantagens pautaram os debates sobre o teletrabalho. As promessas de maior tempo livre e mais convivência com a família são atrativos, mas há na literatura um vasto conteúdo que coloca essas possíveis regalias em dúvida, em especial quando se considera a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Assim, os prós e contras não se esgotam quando o assunto é teletrabalho e as oportunidades para novas reflexões são infindáveis.

Outro ponto analisado foi a percepção da comunicação. Em termos quantitativos, os resultados mostraram que a comunicação foi mencionada de forma expressiva nos artigos, aparecendo em mais da metade deles. Sobre o modo como a comunicação foi percebida pelos autores, entendeu-se que o assunto apareceu como um dos principais desafios do teletrabalho.

Foi possível inferir que os processos de comunicação estão relacionados à socialização do indivíduo com os colegas e com a organização, indiciando que a falta de comunicação adequada e imediata contribui para o isolamento social e a perda do vínculo profissional e organizacional. Considerando que a comunicação possui papel fundamental no desenvolvimento organizacional, ela deve ser um dos focos de atenção da gestão no processo de implantação de melhorias.

Como sugestão para os estudos futuros, acredita-se que seja oportuno ampliar o escopo da pesquisa para mapear a produção científica em outras bases acadêmicas de dados relevantes na área e investigar mais minuciosamente os impactos multivariados do teletrabalho, em especial analisando essa modalidade de trabalho em contexto organizacional mais recente e que não tenha sido imposto pela pandemia, mas adotado de forma espontânea nas organizações, conforme os interesses dos trabalhadores. Tais pesquisas fortaleceriam o campo de estudos, devendo apontar também possíveis ações de adaptações para atenuar os desafios do teletrabalho.

## Referências

- Batista, A. R. & Girardi, G. (2020). *Teletrabalho: Estudo sobre a Satisfação dos Teletrabalhadores e seus Gestores da Área de Vendas em uma Empresa do Setor de Tecnologia da Informação*.  
[https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2020/01/anderson\\_e\\_gerald.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2020/01/anderson_e_gerald.pdf)
- Boonen, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2(4-5), 106-127. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36453/as-varias-faces-do-teletrabalho>

- Caetano, Amelia & Brik, André. (2020). *Além do Remoto: os próximos passos do trabalho flexível*. Curitiba: Edição do Autor.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma revisão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, I. de S. A. (2021). *Teletrabalho: discurso, narrativas e identidades*. Curitiba: Appris.
- Costa, I. de S. A. (2004). *Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho* (Tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3273/Capaetc%202.pdf?seq>
- Gomes, E. F., Ésio, M. Jr., Santos, F. H. S. & Lima, L. S. de. (2021). Gestor público e trabalho remoto: Desafios enfrentados e competências necessárias para a telegestão na Administração Pública. In *Anais do XXIV Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP. [https://login.semead.com.br/24semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1295](https://login.semead.com.br/24semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1295)
- Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020. (2020). Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2013). Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e práticas. In: Marchiori, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2016). *Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus
- Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm)
- Mello, Á. A. A. (1999). *Teletrabalho (Telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark. <https://docplayer.com.br/3530203-Teletrabalho-telework-o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora-alvaro-mello.html>
- Mello, Á. A. A. (2021). O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center: um estudo das suas forças propulsoras, restritivas e contribuições. São Paulo: Laços. [https://www.google.com.br/books/edition/O\\_USO\\_DO\\_TELETRABALHO\\_NAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_CADHY3EAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=teletrabalho&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/O_USO_DO_TELETRABALHO_NAS_EMPRESAS_DE_CADHY3EAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=teletrabalho&printsec=frontcover)

- Menegon, L. F. & Moreno, A. (2018). *Comportamento Organizacional*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Prazeres, Í. A. C. (2018). *Manual de Direito do Trabalho*. São Paulo: Rideel.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Comportamento Organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson Education.
- Serra, P. (2003). *O Teletrabalho - Conceito e Implicações*.  
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/5182>
- Silva, G. E. Da. (2018, Outubro). Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. *Revista Espaço Acadêmico*, 209 ano XVIII, 44-55.  
<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/44709/751375138432>
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. (2020). *Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office*. <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Summuns.