



A GESTÃO DO TELETRABALHO: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia?

TELEMANAGEMENT: Between Improvising and Facing a New Reality?

Vitor Gustavo da Silva⁽¹⁾

Almir Martins Vieira⁽²⁾

Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, São Bernardo do Campo/SP

Raquel da Silva Pereira⁽³⁾

Universidade Municipal de São Caetano do Sul/USCS, São Caetano do Sul/SP

RESUMO

A aplicação do teletrabalho no Brasil tem sido foco de estudos organizacionais no contexto da flexibilização do trabalho, por despertar novas inquietações quanto às suas vantagens e desafios para a gestão de pessoas. Este estudo teve por objetivo identificar quais os aspectos que caracterizam o trabalho do telegerente na gestão de teletrabalhadores. Trata-se de um estudo exploratório de cunho qualitativo, que se valeu de entrevista semiestruturada com cinco telegerentes de empresas de diferentes segmentos de mercado. Por meio dos dados dos entrevistados, pode-se caracterizar a atuação do telegerente a partir das seguintes categorias: gestão flexibilizada, modelo de gestão, catalisação de resultados e perfil da telegerência. Os resultados demonstraram que o teletrabalho surge como uma alternativa muitas vezes informal, sem preparo específico para o exercício da telegerência. Assim, a telegerência surge de forma natural e sua atuação é intuitiva, cuja adaptação tem suporte no contexto contemporâneo de trabalho, tomado pelo uso das novas tecnologias.

Palavras-chave: Trabalho; Telegerência; Gestão do teletrabalho.

ABSTRACT

The application of teleworking in Brazil has been the focus of organizational studies in the context of flexible working, to create new concerns about advantages and challenges for people management. This study aimed to identify the aspects that characterize the work of telemanager in managing teleworkers. This is an exploratory study, with qualitative approach, and the data were obtained through semi-structured interviews with five telemanagers. The data have been analyzed according to four categories: relaxed management, model management, results catalyst and profile telemanagement. The results showed that teleworking emerges as an informal alternative, with no specific training. For the interviewees, telemanagement arises naturally and its performance is intuitive, mostly because the current workplace scenario, characterized by the use of technologies.

Key Words: Work; Telemanagement; Teleworking Management.

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem sofrido transformações com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação

(NTIC's), impactando diretamente na dinâmica do mercado, elevando a competitividade entre as empresas, que disputam clientes não só com empresas nacionais pela intensificação da globalização. A globalização está intimamente relacionada à transformação da cultura do trabalho, na qual se fortalece o sentido de busca por maior eficiência e produtividade (PYÖRIÄ, 2011). As metamorfoses que o mundo do trabalho tem sofrido ao longo das últimas cinco décadas pelo acúmulo de tecnologia, exigiu das organizações uma gestão flexibilizada da produção, configurando novos tipos de organização do trabalho, dentre elas, o teletrabalho (TOSE et al., 2009; SOUZA NETO, 2004).

O avanço tecnológico influenciou os processos informacionais, automatizando processos e expandindo sua capacidade de processamento e armazenamento, e também, os processos organizacionais, viabilizando a conectividade entre computadores, sistemas e redes (ROSENFELD; ALVES, 2011; SANTOS, 2011). O desenvolvimento das tecnologias de informações móveis, isto é, que permitem o deslocamento mantendo sua funcionalidade e conectividade, ampliou o acesso ao trabalho, sendo possível a mobilidade de diversas tarefas corriqueiras para além do local tradicional de trabalho. Ainda segundo a autora (SANTOS, 2011, p. 16), o crescente uso destas tecnologias no contexto brasileiro “apoia e agiliza a tomada de decisão e também oferece novas oportunidades de negócio juntos a seus clientes, fornecedores e parceiros”.

O elevado custo dos imóveis comerciais, instalações e manutenção, também impactam diretamente na decisão favorável por adotar regimes de teletrabalho, visto que, no teletrabalho, há uma considerável redução da necessidade de

dispor de infraestrutura predial e tecnológica para alocar os funcionários. Neste contexto, estas tecnologias têm-se tornado acessíveis pelo barateamento e menor dificuldade de aquisição, levando as empresas a considerar a flexibilização do trabalho como uma alternativa coerente com sua capacidade de investimento e gestão (GREEN et al., 2012). As mudanças na forma de se trabalhar influenciam diretamente as relações de trabalho. Novos acordos de trabalho devem ser formulados, contemplando as garantias legais para ambas as partes e, estabelecendo processos de gestão, num contexto em que a presença física do empregado não é mais exigida como condição *sine qua non*.

Segundo Bernardino (2010), o teletrabalho é utilizado principalmente por empresas que visam reduzir custos e suprir a demanda por mão-de-obra qualificada, para o alcance de seus objetivos estratégicos. O Brasil já é apontado com o terceiro país que mais utiliza o teletrabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012), e uma série de argumentações favoráveis, cautelosas ou pessimistas, permeiam as discussões nos meios empresarial, acadêmico e dos noticiários. A administração pública também caminha nesta direção, ao buscar maior eficácia no que tange à sua razão de ser, isto é, atender as demandas sociais em seus diferentes setores de atuação.

O teletrabalho se apresenta como uma alternativa ao trabalho presencial regularmente vinculado as dependências físicas do empregador (GASPAR et al., 2012). Para Nilles (1997), a adoção do teletrabalho gera impactos no modelo de negócio das organizações e, segundo Costa, Borges e Freitas (2011, p. 366) “o teletrabalho envolve a transformação do sentido do trabalho, a construção de novas subjetividades e um novo relacionamento com o trabalho”.

Manifestam-se novos desafios à gestão de pessoas, principalmente em relação à gerência exercida via teletrabalho. Os paradigmas da supervisão, do controle, da presença, da descentralização, da autonomia no trabalho, da confiança no trabalhador, tomam a pauta de uma discussão ainda incipiente no cenário brasileiro.

Diante de tal panorama, este estudo buscou identificar quais são os aspectos que caracterizam o trabalho do telegerente na gestão de teletrabalhadores. Além da parte introdutória, o estudo apresenta mais quatro seções. A seção seguinte é composta por contribuições teóricas a respeito do teletrabalho e da telegerência. A terceira apresenta a postura metodológica assumida, bem como o perfil dos participantes. A seguir, são apresentados os dados coletados, bem como sua discussão. A última parte traz as considerações finais e algumas propostas para futuros estudos sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teletrabalho: aspectos conceituais

O termo teletrabalho origina-se do inglês *telecommuting* ou *telework*, sendo Jack M. Nilles considerado seu criador (BERNARDINI, 2010; MELLO, 2011; NOGUEIRA; PATINI, 2012). “*Tele*” vem do grego e significa distância, e “*commuting*” corresponde ao termo que indica a viagem de ida e volta da residência do trabalhador para o trabalho (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Para Nilles (1997, p. 15), teletrabalho é “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de

telesserviço”, o que envolve “qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação”. O autor aponta para um movimento inverso ao que tivemos no período da Revolução Industrial, ao afirmar que agora o trabalho retorna para dentro da casa do trabalhador contemporâneo.

Costa (2013, p. 463) afirma que o teletrabalho “faz desaparecer as fronteiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa, o trabalho e o “não-trabalho”, o trabalhador e o “não-trabalhador”, decompondo o trabalho em algo que pode ser fazer em qualquer hora e lugar, não mais precisando ir ao trabalho.

As mudanças que sobrevieram à sociedade, em termos de tecnologia aplicada à produção, trouxeram novas necessidades do trabalhador e superpovoação das cidades, tornando o modelo “ir ao trabalho” uma tarefa desgastante e desafiadora (TOWNSEND et al., 1998). Os estudos de Trope (1999) demonstraram que, do trabalho realizado no escritório convencional, apenas 50% do tempo é gasto no trabalho em si, quando comparado com o trabalho feito no domicílio do trabalhador. O que sobra é gasto em interrupções, deslocamentos, trajeto e pausas, enquanto no trabalho realizado em domicílio, 89% do tempo é gasto no trabalho em si, e 11% compreendem pausas.

A grande questão abordada por Nilles (1997) sobre o teletrabalho é apontá-lo como uma forma dentre outras de trabalho descentralizado. Portanto, envolve não só a mudança no modelo de negócio, como a mudança na forma de gestão do negócio. Como toda mudança no modelo de negócio envolve risco, o autor compreende que o segredo para se aproveitar os benefícios gerados pelo teletrabalho estão em elaborar o planejamento apropriado e o

desenvolvimento de um estudo adequado de administração.

Para a definição de teletrabalho é comum utilizarem os seguintes termos como sinônimos: *telecommunting*, *e-work*, *telework*, *home office*, *work from home*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel (BARROS; SILVA, 2010; GASPAR et al., 2012). Contudo, há sutis diferenças por remeterem principalmente ao conflito do local onde se realiza e a dependência das NTIC's para sua realização. Silva (2009) atribui a falta de um conceito universal para o teletrabalho pelos diversos tipos/modalidades existentes e que o teletrabalho pode ser manifestar, seja em empresas privadas ou públicas, seja em regime parcial ou integral, seja com vínculo empregatício ou autônomo.

O local onde o teletrabalho pode ser realizado recebe diversas denominações, sendo que as mais recorrentes e similares entre os autores Nilles (1997), Kurland e Bailey (1999), Goulart (2009), Nohara et al., (2010), Bernardino (2010), Nogueira e Patini (2012), são: Trabalho em casa (*Home Office*), Trabalho móvel, Escritórios satélites e Telecentros (*telecenters ou coworks*).

Dentre as vantagens listadas pelas autoras Kurland e Bailey (1999), destaca-se a maior produtividade nos quatro locais de teletrabalho, o que ratifica a vinculação do teletrabalho ao melhor desempenho. No que tange aos desafios organizacionais comuns em ambos os locais de trabalho, as organizações se deparam com aspectos orientados ao controle (ou falta dele) do trabalho (monitoramento de desempenho; a medição de desempenho; controle gerencial; cultura virtual). Em relação aos vários formatos de teletrabalho, a jornada de trabalho pode ser de tempo integral (*full-time*), que exerce suas atividades

integralmente à distância, ou parcial (*part-time*), que pode exercer suas atividades um ou mais dias à distância. Ainda pode compor uma atividade extra de um trabalhador que possui dois empregos, um em regime de trabalho tradicional e ou em regime de teletrabalho (TREMBLAY, 2002). Assim, há indicações de que o teletrabalho surge como uma alternativa dentro da difícil equação na qual as empresas buscam alinhar seus objetivos estratégicos, que garantam sua competitividade e perenidade, com questões como: redução de custos, elevação dos índices de rentabilidade e lucratividade, gastos com a manutenção de infraestrutura, elevação dos preços por aluguéis de áreas comerciais, proliferação das NTIC's (SILVA, 2012), além da portabilidade somada à conectividade e da melhoria nos postos de trabalho e na aplicação de recursos.

A Gestão do Teletrabalho: o telegerente

A maneira que uma empresa se organiza para gerir o comportamento humano é compreendida como o modelo de gestão que adota para si e, por se manifestar de diferentes maneiras e em diferentes estruturas organizacionais, o modelo de gestão não é simples de ser identificado e delineado (FISCHER, 2002).

O gestor desenvolve processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas. O sucesso de sua atuação está atrelado à concepção de que empregados são pessoas e não meros recursos substituíveis, e deve tratá-los como elementos que impulsionam a organização para o alcance de seus objetivos (GIL, 2007). A atuação do gerente pode ser vista como um fator crítico de sucesso do modelo de gestão organizacional, pois é por

meio dele que as ferramentas de gestão ganham vida (FISCHER, 2002).

O termo “telegerente”, assim com o “teletrabalho”, foi nomeado por Nilles (1997). O telegerente é aquele que exerce a gerência de trabalhadores fisicamente distantes, ele pode desenvolver suas atribuições a partir das dependências físicas da empresa, mediada pelas NTIC's, ou, também, fora das dependências físicas da empresa. Assim, o telegerente também é um teletrabalhador, cujo trabalho vai até ele.

Hanashiro e Dias (2002, p. 11), ao pesquisarem teletrabalhadores, se depararam com o que nomearam de “telegestão”, que é a supervisão exercida virtualmente e afirmam que “um ótimo gerente tradicional pode não ser tão bom num ambiente virtual”. Os autores destacam que a simples transferência de função não é suficiente para caracterizar o gestor virtual, pois, tal atividade requer considerável atenção aos desafios da comunicação e da relação interpessoal, do processo de liderança remotamente e o gerenciamento da cultura organizacional. Os termos telegerente (*telemanager*) e telegestão (*telemangement*) são derivações do teletrabalho intitulado por Nilles (1997). Ambos caracterizam o distanciamento físico da tarefa/trabalho a ser realizado e, este distanciamento é compensado pela utilização de NTIC's, permitindo exercer a gestão à distância (BOONEN, 2002).

Diante da falta de garantia e confiança que a organização possui para assegurar que seus funcionários estão cumprindo com suas obrigações, respeitando as normas institucionais e condições contratuais, ela desenvolve mecanismos de controle e vigilância que lhe garantam, mesmo que parcial, o cumprimento de suas funções (TROPE, 1999). Segundo Nohara et al. (2010)

a relação de trabalho deve evoluir para outra concepção voltada mais para a autogestão e cumprimento de metas/tarefas, ao invés do mero controle de tempo de trabalho. A ênfase está mais para os resultados do que sobre a atividade em si (SILVA, 2012). A supervisão física do gestor é substituída pelo monitoramento à distância e cobrança por resultados (NOHARA et al., 2010).

A cultura de gestão tradicional do trabalho é apontada por Pyöriä (2011), como uma das razões para o lento avanço do teletrabalho. Modismos de gestão de pessoas surgem e se vão, contudo permanece a relutância dos gestores em abdicar do poder, a atitude dos gestores permanece como sendo o desacelerador da mudança. Tal mudança levaria os gestores a depositar maior confiança em seus subordinados, renunciando o “poder” de controle diante a capacidade de autogestão dos teletrabalhadores. O autor reconhece que não é uma equação fácil de ser resolvida.

No contexto do teletrabalho, a previsibilidade e o condicionamento das ações dos funcionários podem ser alcançados através de treinamentos, pois por meio dos treinamentos, além das competências e habilidade desenvolvidas nos funcionários para o exercício da função, são inculcados valores e padrões comportamentais desejados pela organização (TROPE, 1999). Contudo, Nogueira e Patini (2012, p. 136), ressaltam o quão desafiador é gerenciar o teletrabalho nas muitas de suas responsabilidades como: “a seleção e o treinamento, o controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivar os funcionários e seguir o plano de cargos e salários de trabalhadores à distância”.

A tecnologia aplicada no teletrabalho também pode ser utilizada como meio de

controle do trabalho sobre a realização das tarefas do trabalhador, e ser ainda mais intenso que a supervisão do trabalhador no ambiente de trabalho tradicional (PARDINI et al., 2013). Há relatos de empresas britânicas e japonesas que instalaram videofones nas residências dos teletrabalhadores a fim de saber se estavam trabalhando e controlá-los (TROPE, 1999).

Para controlar a jornada de trabalho e também se prevenir de processos trabalhistas com jornada extra algumas empresas adotam sistemas *online* de controle (MELLO, 2011). Goulart (2009) ressalta que as empresas devem estabelecer as condições e jornadas de trabalho com clareza e devem ser estabelecidos mecanismos de interrupção de acesso ao trabalho, como em casos de afastamento do trabalho por férias ou licença maternidade, o acesso aos sistemas deve ser interrompido evitando que o empregado trabalhe nestes momentos. O teletrabalho não deve ser uma desculpa para horas extras não pagas, tão pouco justificar o trabalhador estar 24 horas à disposição do empregador (PYÖRIÄ, 2011). Mello (1999, p. 35), afirma que “a resposta do sucesso do teletrabalho na empresa está na comunicação aberta, honesta e frequente entre teletrabalhadores, colegas e chefes”.

Segundo Trope (1999), os gerentes de teletrabalhadores devem compreender a nova realidade dos teletrabalhadores que supervisionam, sujeitos a impactos psicológicos pela mudança na organização do trabalho e possibilidade de inadaptabilidade ao teletrabalho. O autor destaca as principais características do perfil do telegerente, sendo: estilo de liderança flexível/adaptável, comunicação efetiva, capacidade de treinamento/formação, capacidade de antecipar problemas e prover soluções.

Goulart (2009) considera o gerente imediato como o personagem fundamental para viabilidade do teletrabalho. Desta forma, destaca que o gerente deve estar devidamente treinado, saber gerenciar por resultados e considerar diferenciadas as tarefas executadas pelo teletrabalhador.

Os telegerentes, que também podem ser teletrabalhadores, se beneficiam das mesmas potencialidades e vantagens que se destacaram no tópico anterior. No caso de empresas que migram para o regime de teletrabalho, os telegerentes devem estar atentos à mudança significativa no fluxo da comunicação, por não mais poderem depender de elementos visuais quando se transmite uma determinada orientação numa reunião com sua equipe, tal qual exemplifica Nilles(1997). Para o autor, a frequência da comunicação deve assegurar que o teletrabalhador não se sinta excluído da equipe, destacando que “o delicado equilíbrio se encontra em estar em contato e se sentir importunado, de um lado, e ser abandonado, de outro”.

No momento em que o gestor deposita confiança no teletrabalhador, ele estimula no teletrabalhador a capacidade de se autogerenciar (NOGUEIRA; PATINI, 2012), minimizando controles rígidos que não provam de fato que ele está trabalhando. Os autores destacam que a relação de confiança é um elemento determinante para a eficácia de uma série de processos como a avaliação de desempenho, algo também destacado nos trabalhos de Barros e Silva (2010) e Pyöriä (2011).

Conforme Čale (2013), o gerente de equipes virtuais, ou seja, de equipes de trabalhadores fisicamente distantes, devem criar redes de comunicação como meio de motivação e de ligação de todos os integrantes. O gerente deve utilizar o precioso tempo que tem com a

equipe presencialmente para ações de “alavancagem”. O autor adota a concepção de que a verdadeira liderança é fazer com que o liderado aprenda a gerir a si mesmo. Isto não significa eliminar a gerência em longo prazo, mas sim desenvolver o potencial de cada membro da equipe e eliminar mecanismos/tarefas triviais de controle. Ainda no mesmo trabalho, Čale (2013) defende que o telegerente tem o papel de tradutor, pois deve ajudar os teletrabalhadores de sua equipe a compreenderem a realidade que o cerca e facilitar romper com as limitações que o impedem de seguir em frente. Ele também deve ser um bloqueador de interrupções que venham comprometer o desempenho da equipe, trazendo instabilidades e dispersando suas energias a ações não agregadoras de resultados.

METODOLOGIA

Neste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa por possibilitar a compreensão de aspectos subjetivos inerentes ao comportamento humano. Segundo Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2010, p. 91) a pesquisa qualitativa é “um conceito ‘guarda-chuva’, que abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e

explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural”.

Esta pesquisa possui caráter exploratório, por buscar maior familiaridade com o problema de pesquisa num ambiente organizacional específico dentro de seu contexto. O instrumento de investigação adotado foi a entrevista semiestruturada, por permitir um processo de interação social entre entrevistador e entrevistado, com o objetivo de obter informações relativas a valores, atitudes e opiniões do sujeito (BONI; QUARESMA, 2005).

A entrevista foi composta por questões embasadas no referencial teórico desenvolvido na primeira etapa desta pesquisa. A sequência de perguntas deve promover a continuidade e evolução dos fatos que se pretende apurar. Objetiva-se que a entrevista se assemelhe a uma conversa informal, onde o entrevistador e entrevistado possam dialogar sobre o tema proposto (BONI; QUARESMA, 2005).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas a partir de quatro categorias, definidas com base nos eixos centrais do roteiro de entrevista semiestruturada. No quadro 1, são apresentadas as categorias e eixos adotados para a análise dos dados.

Quadro 1. Categorias de análise

Categories de análise	Eixos
<u>Gestão Flexibilizada</u> : compreende a superação paradigmática do modelo tradicional de gestão a partir da presença física do trabalhador.	Local de trabalho Afinidade com tecnologia Gestão Flexível
<u>Modelo de Gestão</u> : envolve as ações que diferenciam e sustentam o regime de teletrabalho.	Treinamento Retenção de talentos Perfil do teletrabalhador
<u>Catalisação de Resultados</u> : inclui as ações específicas do telegerente que garantam/promovam alto desempenho dos teletrabalhadores.	Comunicação Produtividade Confiança
<u>Perfil do Telegerente</u> : compreende as competências para o exercício da telegestão.	Preparo do telegerente Perfil do telegerente

Fonte: elaborado pelos autores

Participantes

O objeto desta pesquisa é o telegerente como indivíduo atuante no contexto organizacional, portanto buscou-se caracterizar o fenômeno da gestão do teletrabalho a partir de suas percepções, experiências e valores. Este estudo valeu-se de profissionais de diferentes empresas que adotam o teletrabalho em sua rotina empresarial e que exerçam supervisão sobre os empregados que atuam em regime de teletrabalho. São de ramos de atividades distintos, como desenvolvimento de software

e soluções em TI, seguros de viagens e assistência 24 horas, distribuidora de insumos farmacêuticos e educação, a fim de identificar quais aspectos caracterizam o trabalho dos telegerentes na gestão de teletrabalhadores. Os nomes das empresas em que os profissionais atuam não são informados, e os entrevistados também tiveram suas identidades mantidas em sigilo, recebendo a indicação de TG1 a TG5. No quadro 2, são apresentadas as características que compõem o perfil dos entrevistados.

Quadro 2. Perfil dos Telegerentes

Entrevistado	Gênero	Tempo de experiência na gerência	Formação no 3º grau	Regime de teletrabalho	Vínculo empregatício
TG1	Masculino	1 ano e 7 meses	Não	Integral	CLT
TG2	Masculino	Superior a 5 anos	Sim	Parcial	CLT
TG3	Feminino	Superior a 5 anos	Sim	Integral	CLT
TG4	Feminino	3 anos	Não	Misto	Freelancer
TG5	Masculino	Superior a 5 anos	Sim	Parcial	CLT

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram entrevistados 5 telegerentes com idade entre 25 e 35 anos. Houve maior ocorrência de regime parcial de teletrabalho, e o local habitual dos teletrabalhadores para desenvolvimento de suas atividades é a

própria casa. Apenas um dos entrevistados, TG4, gerencia teletrabalhadores *freelancers* e cabe destacar que há integrantes que atuam há 13 anos nesta equipe, o que aponta para uma relação duradoura mesmo diante de um

vínculo empregatício frágil. O tempo de experiência na gerência contempla o tempo total em que o entrevistado atua na gestão de pessoas, não se restringindo ao tempo de telegerência, o que permite ao entrevistado maior condição de comparação entre os modelos de trabalho tradicional e o teletrabalho. Apenas o entrevistado TG1 possui dedicação exclusiva e integral à telegerência. Os entrevistados TG2, TG3 e TG5 possuem formação superior com pós-graduação em suas respectivas áreas de atuação, sendo que os entrevistados TG2 e TG5 com mestrado acadêmico, e a entrevistada TG3 cursa atualmente mestrado profissional.

ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, a análise foi desenvolvida a partir de quatro categorias (Gestão Flexibilizada; Modelo de Gestão; Catalisação de Resultados; Perfil do Telegerente), designadas a partir da fundamentação teórica assumida na pesquisa.

Gestão Flexibilizada

Autores como Nilles (1997), Barros e Silva (2010), Costa (2013), que embasaram o referencial teórico desta pesquisa, apontam para uma mudança no modelo de gestão, tanto do negócio, como de pessoas, impulsionada pelas transformações da organização do trabalho pela constante inserção de tecnologia.

Nesta categoria de análise, foi avaliada a superação paradigmática do modelo tradicional de gestão a partir da presença física do trabalhador, por ser possível se trabalhar de outro lugar que não seja o local

habitual do trabalho por meio das NTIC's. Os entrevistados foram unânimes quanto à tecnologia permitir a dissociação do trabalhador e o local de trabalho tradicional. O entrevistado TG2 destaca que não se aplica a todas as funções, mas há trabalhos que não são possíveis de serem feitos remotamente: "Mas acho que precisa ter uma quebra de paradigma. Algumas funções, dependendo da tecnologia, têm 100% de aderência para que possa de fato trabalhar em casa". O entrevistado TG5 complementa dizendo que a tecnologia de fato permite mobilidade: "você consegue acessar todos os materiais de qualquer lugar desde que tenha uma internet".

Os entrevistados TG1, TG4 e TG5 destacaram a condição de acesso como situação determinante para realizar o teletrabalho, caso haja qualquer limitação, seja de falta de energia ou interrupção do serviço de internet, tanto telegerente quanto teletrabalhador ficam impedidos de exercer suas funções pela forte dependência da tecnologia.

[...] entrou no sistema, o sistema caiu ele tem que vir pra cá... ele pode trabalhar na casa dele, acabou a energia na casa dele então ele vai ter que vir pra empresa trabalhar e terminar o turno dele (TG1).

No nosso caso o professor pode dar aula da casa dele. Não precisa vir até a instituição, até o local, [...] pode ser da casa dele, se ele tiver acesso sim (TG4).

Sim a tecnologia permite facilmente [...] a mobilidade de informação é grande, você consegue acessar todos os materiais de qualquer lugar desde que tenha uma internet (TG5).

Para o entrevistado TG2, o ambiente fora do escritório possui uma série de distrações que as quais o trabalhador não

teria se estivesse no ambiente controlado do escritório. O entrevistado ainda aponta que no escritório há condições favoráveis para o trabalho como: luminosidade, ergonomia, segurança e ausência de ruídos. As dificuldades de se imprimir as condições favoráveis para o trabalho fora do escritório também foram apontadas por autores como Nilles (1997), Bernardino (2010) e Boonen (2002).

Os mecanismos de controle, de monitoramento também exigem habilidades técnicas para uso e melhor aplicação de uma ferramenta. O telegerente deve compreender o cenário dinâmico do teletrabalhador e que a subjetividade interfere diretamente na organização do trabalho. O entrevistado TG2 aponta para esta necessidade de domínio das NTIC's:

[...] E tem que ser uma pessoa com domínio das novas tecnologias, domínio da tecnologia. Ele tem que estar confortável em conhecer e operar tecnologia, tecnologia não pode ser pra ele um bicho de sete cabeças porque obviamente isso vai impactar diretamente na gestão [...] (TG2).

No caso do entrevistado TG1, seus teletrabalhadores seguem uma jornada de trabalho fixa, os mecanismos de controle não diferem dos não teletrabalhadores, mas destaca que os teletrabalhadores recebem uma atenção especial:

A gente chama de big brother, a gente sabe o que o cara tá fazendo o tempo todo, não tem uma câmera, mas a gente consegue fazer isso. Se o cara tá fazendo ligação, se ele tá livre ou se ele tá com um problema no sistema a gente consegue acompanhar também (TG1).

Esta atenção especial citada pelo entrevistado TG1 também se confirma no discurso da entrevistada TG3:

A postura é totalmente diferenciada porque você precisa de uma cobrança mais direcionada e um acompanhamento muito mais aprofundado do trabalho dessa pessoa. Inicialmente pro meu caso que é vendas e aumentar acompanhamentos, aumentar a venda de produtos, aumentar crescimento de carteira. Então é muito importante que a postura seja bem diferenciada a fim de realmente obter o resultado esperado (TG3).

O desafio da gestão flexível remete ao rompimento de paradigmas do modelo tradicional, como destacaram os entrevistados TG2 e TG5. Requer certa customização da forma como o gestor se relacione com o teletrabalhador, como identificado nas falas dos entrevistados:

[...] a equipe presencial é diferente de uma equipe de teletrabalho. São perfis diferentes de profissionais. Se você pegar um profissional mais novo, ele é mais fácil de adequar ao teletrabalho, aquele profissional que vem de anos de empresa que tem uma cultural organizacional adquirida de outras, é mais difícil (TG5).

O entrevistado TG2 ressalta a mudança de visão do telegerente ao assumir uma gestão flexível, considerando os percalços cotidianos dos trabalhadores, estando ele no escritório ou em casa. Adversidades podem surgir, interrompendo o ritmo do trabalho, como é percebido no relato de situações cotidianas feito pelo entrevistado TG2.

[...] "Cara, precisei parar porque meu filho se acidentou estou indo para o hospital com ele" ou "tive que parar pra fazer alguma coisa". Então eu acho que o esforço tem que ser nesse sentido, né. Sabendo que isso poderia acontecer na empresa também. Porque às vezes a gente tem a mania de potencializar "poxa você só fez isso porque está na sua casa", né.

Nós sabemos que poderia acontecer [...] Ele vai acabar trabalhando fora do horário dele como uma forma de compensar a entrega da tarefa [...] (TG2).

Nota-se que o teletrabalho aparece como uma alternativa de flexibilização para determinadas atividades cotidianas, não sendo o foco das empresas o deslocamento de todas as atividades para a forma remota. O que aponta significativamente para o alinhamento flexível da organização do trabalho com o negócio da empresa (TROPE, 1999). O entrevistado TG2 afirma que, o teletrabalho “é uma tendência e que algumas profissões tem que ter direito a trabalho remoto, não que cem por cento, mas alguns dias da semana”. O regime de teletrabalho aparece de forma complementar para a eficácia do trabalho e dos interesses dos trabalhadores. Mesmo nos regimes integrais dos entrevistados TG1, TG3 e TG4, as equipes geridas pelos telegerentes têm maior contingente em regime tradicional do que em teletrabalho.

Modelo de Gestão

O modelo de gestão é a maneira como a empresa organiza e gere o comportamento humano, e os gestores são responsáveis por transmitir o modelo de gestão organizacional, (FISCHER, 2002; GIL, 2007; GOULART, 2009). Nesta categoria, buscou-se analisar as ações gerenciais que diferenciam e sustentam o regime de teletrabalho.

Percebe-se, no discurso dos entrevistados que adotam regime integral de teletrabalho, a preocupação com o treinamento e suporte à sua equipe para atuarem remotamente.

[...] o treinamento tem que ser diferenciado, a gente dá um

treinamento sobre todo o sistema *home office*. Todas as ferramentas que a gente utiliza, eles tem um treinamento diferenciado daqui, na verdade eles têm um treinamento sobre como utilizar cada ferramenta que eles têm em casa (TG1).

A gente teve um treinamento foi coisa rápida também porque todo mundo já conhece Skype [...]. A formação que eles tinham pra aula o treinamento que eles tinham pra aula era o mesmo, então assim o que a gente teve que se preocupar era mais em questão de não se acomodar ao ponto de entrar a qualquer hora, “ah não dá pra entrar três minutos”, “ah não hoje eu não vou entrar”, nesse sentido que a gente teve que dar mais atenção (TG4).

Além disso, foi estabelecido o comparecimento do teletrabalhador ao escritório para alinhamento de instruções, planos estratégicos, avaliações e rotinas do trabalho. Para a entrevistada TG3 o dia de encontro presencial se dá uma vez por semana:

[...] eu aproximei muito mais a relação através de vídeos conferências e também fazendo gerenciamento de números e disponibilizando um dia da semana para ele estar em contato comigo no escritório. Então toda sexta-feira ele está presente lá pra gente discutir os pontos que foram observados durante a semana (TG3).

Para o entrevistado TG1, também há encontros presenciais periódicos, em seu caso são três encontros mensais:

[...] esse analista que trabalha em casa ele tem que vir 3 vezes por mês pra empresa, se a gente tem alguma coisa pra passar pra ele, as avaliações que a gente faz periodicamente, ou a gente saber como esta realmente o trabalho dele, três vezes por mês ele tem que ir pra empresa (TG1).

A entrevistada TG3 relata que em parceria com o departamento de Recursos Humanos, proveram todo recurso necessário para o teletrabalhador exercer suas atividades em tempo integral em sua casa.

O treinamento objetiva a fixação de comportamentos elementares para assegurar a qualidade do serviço prestado pela empresa (TROPE, 1999; COSTA, 2013). Destaca-se que por entenderem como diferenciado o regime de teletrabalho, os entrevistados TG1 e TG3 dedicam atenção especial aos teletrabalhadores. O entrevistado TG1 gerencia exclusivamente a equipe de 10 analistas teletrabalhadores, enquanto gerentes de mesmo nível são responsáveis por 30 analistas presenciais.

Há barreiras no modelo de gestão que dificultam o crescimento do teletrabalho. O entrevistado TG5 foi enfático ao dizer que as normas/políticas da empresa dificultam o teletrabalho e atribui esta dificuldade por falta de legislação específica e a cultura tradicional dominante. O entrevistado TG2 diz não existir uma política específica para os teletrabalhadores, às mesmas normas se aplicam a todos, independente do regime de trabalho. A entrevistada TG4 adotou como norma um contrato específico para lidar com situações de desvio de alunos.

A única coisa que mudou foi esse contrato que a gente fazia parte do professor e do aluno pra não ter acesso ao professor após o período de contrato com a empresa (TG4).

O entrevistado TG1 é o único que possui mecanismos de controle em tempo real das atividades de sua equipe. Os demais vão desde o baixo controle à inexistência de controle em tempo real. O acompanhamento se dá mais por resultados, por tarefa atendida, o que aponta para maior flexibilidade do modelo de gestão do

trabalho, assim como abordado por Nohara et al. (2010). Contudo, o entrevistado TG2 aponta a falta de controle do trabalho como o maior desafio para as organizações e que precisa ser estabelecido condições mínimas com clareza para delimitar o teletrabalho.

Eu acho que o teletrabalho é muito interessante pro trabalhador, pra sociedade como um todo e pra empresa, desde que haja regras claras de como isso acontece de qual é o papel do gestor, qual é o papel do trabalhador e quais são as tarefas que ele tem que desenvolver. Não é só colocar o cara e você pode trabalhar a partir de amanhã. Você pode trabalhar de casa, como é que você vai fazer, que horas você vai cumprir, em que momentos você está disponível pra eu poder te acessar caso eu precise [...] (TG2).

Quanto ao regime de teletrabalho os entrevistados são unânimes quanto ao sentido de benefício percebido pelos trabalhadores para retenção e atração de talentos para a empresa, assim como indicado pelos autores Soares (1995), Tremblay (2002), Tose et al. (2009), Barros e Silva (2010) e Pyöriä (2011). A entrevistada TG4 trabalha com *freelancers* e comenta positivamente quanto à adoção do teletrabalho: “isso foi bem aceito no meio dos professores, foi bem aceito! Tanto que teve professor que optou não dar aulas mais *in company*, só por skype”. O entrevistado TG5 comenta que o teletrabalho está se tornando pré-requisito para algumas funções e para retenção de bons profissionais:

Imagina hoje você ter um bom profissional que de repente não precisa ir até a sua empresa, entrega o projeto e acabou. O cara não precisa andar no trânsito três horas, duas horas até chegar numa empresa pra fazer a mesma coisa que ele poderia fazer de casa [...] (TG5).

A entrevistada TG4 aponta que mesmo os professores recebendo menos pelas aulas à distância, há uma compensação pelo fato de não terem que perder tempo ao se deslocar até a empresa e ainda poderem utilizar este tempo para incluir mais aulas:

[...] a gente paga um pouco menos porque a gente não tem custo com o professor de transporte eu não vejo custo mesmo, a gente não paga ajuda de custo, então o professor consegue adicionar mais aulas porque ele não precisa se deslocar perder tempo no trânsito, em deslocamento [...] (TG4).

O modelo de gestão servirá como um filtro para selecionar o perfil profissional que seja mais adequado ao trabalho e ao regime de trabalho. Bernardino, Roglio e Del Corso (2012) consideram grande o desafio de selecionar trabalhadores para atuarem diretamente em teletrabalho. Os telegerentes devem compreender em profundidade estas competências para selecionar bem sua equipe de teletrabalhadores. Dentre as competências apontadas como elementares pelos entrevistados, destacam-se: responsável; que tenha maturidade; flexível; comprometimento; confiável; que tenha domínio técnico do trabalho; focado em tarefas; competitivo; pró-ativo; honesto; dinâmico; habilidoso na comunicação; que tenha domínio das tecnologias de comunicação; disciplinado; comprometido.

O modelo de gestão será determinante para sustentar e desenvolver programas de teletrabalho. Ainda que descrevê-lo não seja uma tarefa simples, os telegestores têm a incumbência de traduzir de forma clara este modelo de gestão aos teletrabalhadores, selecionar o perfil adequado de profissionais para o teletrabalho e poderá valer-se do teletrabalho como

diferencial para atração/retenção de talentos (BOONEN, 2002).

Catalisação de Resultados

O trabalho da gestão não se limita ao simples monitoramento do ritmo de trabalho, suas atribuições vão muito além. Prover e garantir os recursos necessários, liderar e motivar a equipe, avaliar e traçar planos de desenvolvimento individual e coletivo são responsabilidades essenciais para que as atividades dos teletrabalhadores não sejam interrompidas. O telegerente deve ser um “catalisador de bons resultados” (ČALE, 2013). Nesta etapa de análise foram tratadas as ações específicas do telegerente que garantam/promovam alto desempenho dos teletrabalhadores. O telegerente deve dispor de competências de comunicação para o sucesso do teletrabalho, pois há considerável mudança em seu fluxo, tanto para a comunicação formal, quanto para a informal (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005), uma vez que o distanciamento do teletrabalhador leva ao empobrecimento das relações sociais e profissionais, caso o fluxo de comunicação não seja bem nutrido (SOARES, 1995). No relato da entrevistada TG3, a telegerência proporcionou criar uma relação ainda mais próxima com o teletrabalhador:

Então eu aproximei muito mais a relação através de videoconferências e também fazendo gerenciamento de números e disponibilizando um dia da semana para ele estar em contato comigo no escritório (TG3).

Os entrevistados utilizam ferramentas de comunicação internas e outras complementares de uso gratuito. O entrevistado TG2 desenvolve a comunicação

diária via gerenciador de mensagem e e-mail. O último recurso que utiliza é o telefone:

Primeiro porque você acaba fazendo um registro formal da informação, pelo *e-mail*. A segunda forma são os mensageiros instantâneos, *skype*, aqui na empresa a gente usa o link que também é uma forma de comunicação e comunicação instantânea. E, por incrível que pareça, o telefone é uma das últimas formas usadas. (TG2).

Garantir ou aumentar a produtividade é um desafio da gestão, independente do regime de trabalho, exigindo habilidades técnicas, humanas e conceituais, engajamento e sinergia com a equipe, criatividade e reconhecimento da liderança (NILLES, 1997; BERNARDINO, 2010; BLOOM, 2013;). Os entrevistados TG1 e TG4 atribuíram a maior produtividade a fatores motivacionais provenientes do benefício de trabalhar em casa:

No caso nossos professores trabalhando em casa você já não tem o estresse de trânsito, o estresse de você levantar mais cedo ter que tomar café e sair correndo de casa, já eu acho que trabalhar em casa tira toda essa parte de estresse de ter que sair, tá acomodado lá no seu canto na tranquilidade da sua casa com a responsabilidade de fazer o seu serviço, mas é uma coisa mais *light* né (TG4).

Então eu acho que isso acaba trazendo um resultado melhor porque o cara que trabalha motivado, ele faz um resultado melhor (TG1).

Distrações próprias do ambiente tradicional de trabalho e a capacidade de focar no trabalho também foram destaques como causas para maior produtividade, o

que corrobora com a indicação de Nilles (1997):

Eu acho que depende. Porque se ele tiver foco no trabalho com certeza ele vai ter mais resultados, porque ele já está desligando todas aquelas atividades relacionadas com colegas de trabalho, com *cafezinho*, então realmente ele vai aumentar a produtividade, mas se ele não tiver foco é o caso da minha outra vendedora que não deu certo ai realmente o trabalho vai por água abaixo (TG3).

A relação de confiança também se manifestou como garantia para a continuidade do teletrabalho: “A gente tem total confiança, a gente não está vendo a pessoa, se você não tem confiança você não vai ter como manter a pessoa lá” (TG1). E o entrevistado prossegue:

O cara vai ter que demonstrar que a gente pode ter essa confiança nele durante um período. Se tiver esse acompanhamento com o analista a gente vai levar ele pra casa, se a gente não sentir confiança a gente não vai levar ele [...] mas precisa ser acompanhando pra ver se o trabalho vai ser da forma que era aqui (TG1).

A fragilidade de uma relação profissional entre gestor e trabalhador leva à desconfiança. É o que relata o entrevistado TG2:

O gerente vai sempre achar que o cara não tá fazendo, o cara sempre vai se sentir pressionado a mostrar que tá fazendo, uma hora isso vai gerar um desconforto das duas partes e essa relação vai acaba [...] Se você tem um perfil de um profissional que você precisa estar cobrando ele constantemente não é um bom profissional pra fazer teletrabalho porque ele dificulta essas cobranças (TG2).

Para todos os entrevistados, a confiança é construída a partir dos resultados entregues. Os entrevistados TG3 e TG2 compartilham de entendimento similar:

Eu acho que o teletrabalho inicia a partir desse momento que você já tem o conhecimento do perfil do seu colaborador, quando você cria esse conhecimento você já vai colocando mais credibilidade nas ações nas atitudes dele (TG3).
Ele ganha confiança a partir do momento que ele consegue entregar as tarefas que foram colocadas pra ele. Se ele não consegue entregar, se ele começa a gerar muitas desculpas contra aquelas tarefas em se é comparado com outros trabalhadores que conseguem, obviamente ele vai perder a confiança (TG2).

Diante do interesse em se manter no teletrabalho e ao receber confiança, o teletrabalhador se comporta com maior empenho e comprometimento para entregar resultados satisfatórios. Os gestores são catalisadores de resultados quando desenvolvem comunicação eficiente, mantêm claros os mecanismos de acompanhamento e nutrem uma relação baseada na confiança.

Perfil da Telegerência

Os gestores são personagens de relevância para o sucesso de um modelo de gestão, isso porque são responsáveis por intermediar as relações profissionais entre empregado e empregador (FISCHER, 2002). Nesta categoria de análise, buscou-se compreender as competências para o exercício da telegerência.

O perfil do telegerente, na compreensão dos entrevistados, remete principalmente a ser focado em resultados e a flexibilidade. O foco em resultado se dá pela

mudança de concepção na forma de gerir pessoas, não mais baseada na presença física ou no controle rígido do modo o qual o trabalhador realiza as tarefas, mas nos resultados apresentados (NILLES, 1997; TROPE, 1999; MELLO, 1999). A flexibilidade está relacionada principalmente à empatia diante das situações-problema que se apresentam no cotidiano do trabalhador. Dentre as competências apontadas como elementares à composição do perfil do telegerente, os entrevistados destacaram: foco na equipe; pró-ativo; compreensível; ágil; disciplinado; especialista no que faz; que domine as tecnologias de comunicação; flexível; focado em tarefas; hábil em relacionar-se; foco em resultado; dinâmico; motivador; criativo.

Tais competências devem ser desenvolvidas para a eficácia de sua atuação. Goulart (2009) ressalta que o telegerente deve estar devidamente treinado e gerenciar por resultados. Dentre os participantes, apenas o entrevistado TG1 foi selecionado e treinado especificamente para o exercício da telegerência:

Outras pessoas participaram comigo então o RH falou assim "ele tem perfil mais pra trabalhar com pessoas que trabalham em casa". Porque é um negócio que tem que ser mais atencioso, você tem que entender que o cara tá lá, então, acho que os prazos dele vai ser diferente do cara que fica aqui [...] (TG1).

Para os demais entrevistados, o exercício da telegerência se deu aos poucos, concomitantemente com a gestão de equipe presencial, como no caso das entrevistadas TG3 e TG4. Os entrevistados TG2 e TG5 declararam naturalidade diante do acúmulo da função e transição para o exercício da telegerência.

No meu caso é algo bem natural e que foi acontecendo, né. Não houve uma preparação específica “olha agora eu preciso trabalhar com essa situação de teletrabalho e eu preciso pensar de como isso vai acontecer”, fomos nos adequando, começou com um funcionário específico, depois disso foi crescendo com a demanda maior de funcionários (TG2).

Eu acho que ele não se prepara, ele vem com o tempo. Ele vai amadurecendo a cada dia, não tem uma preparação pra ser “puxa hoje eu vou/ a partir de hoje eu vou começar a ter uma equipe em teletrabalho”. (TG5).

O entrevistado TG5 ainda apontou para a inexistência de um modelo pronto de teletrabalho. Diante das especificidades de cada equipe e organização, compreende que não há treinamentos específicos para a telegerência.

[...] não existe uma receita melhor, não existe uma receita de bolo. Então se o, se os colaboradores são seres que cada um tem a sua personalidade, cada um tem seu jeito, então dificilmente você vai ler um *case* e dizer assim “esse teletrabalho funciona, eu vou implantar isso na minha equipe” (TG5).

A entrevistada TG3 buscou auxílio no departamento de Recursos Humanos para definição dos processos e treinamento. Considerando que foi sua a iniciativa em promover o teletrabalho à equipe, a entrevistada TG3 buscou por si própria compreender o teletrabalho pesquisando literaturas que abordassem o tema.

É eu busquei auxílio do RH pra formação dos procedimentos né, com relação até aos equipamentos, a treinamentos e etc. E busquei por mim mesma, literaturas que me ajudassem a isso, então assim literatura tanto na pós-graduação, como literatura mesmo particular

pra você porque fazia parte do meu contexto (TG3).

No discurso dos entrevistados, foi percebida a ênfase em competências necessárias para o exercício da telegerência. Destaca-se que tais competências, assim como as competências de um teletrabalhador, não se diferem das competências de um gestor tradicional. Contudo, tais competências se evidenciam para o exercício da telegerência e sucesso do regime de teletrabalho. Apenas no caso do entrevistado TG1, o teletrabalho iniciou-se de um projeto estratégico da empresa e recebeu suporte organizacional para a gestão de teletrabalhadores. Nos demais casos a telegerência, assim como o teletrabalho, surgiu de maneira “extra oficiosa”, logo, não receberam da empresa maiores cuidados.

CONCLUSÃO

O telegerente se destaca como aquele que intermediará a transição ou a inserção dos trabalhadores num regime de teletrabalho. Cabe a ele compreender em profundidade os desafios e benefícios do teletrabalho, pois deverá atuar no combate às situações prejudiciais, tanto do ponto de vista corporativo, quanto do social, uma vez que, quando as desvantagens se manifestam com maior intensidade, o teletrabalhador será o maior prejudicado.

Este estudo teve por objetivo identificar quais são os aspectos que caracterizam o trabalho do telegerente na gestão de teletrabalhadores. Por meio dos dados dos entrevistados, pode-se caracterizar a atuação do telegerente a partir das seguintes categorias: gestão flexibilizada, modelo de gestão, catalisação de resultados e perfil da telegerência. Na primeira categoria,

constatou-se que a gestão flexibilizada é marcada pela mobilidade da gestão, a ser exercida em qualquer horário. Quanto ao modelo de gestão, os dados obtidos caracterizaram-no como sendo pautado pelo treinamento e pela capacitação constante, das as peculiaridades e as dinâmicas presentes no campo da Tecnologia da Informação. A categoria catalisação de resultados apontou uma proximidade entre gestor e teletrabalhadores, justamente em função do constante contato propiciado pelas possibilidades tecnológicas. Na quarta categoria, constatou-se que, apesar da “contemporaneidade” do tema, o perfil da telegerência aproxima-se sensivelmente do padrão convencional de gestão.

No cenário investigado foi possível perceber que o teletrabalho surge como uma alternativa muitas vezes informal, acordado entre gestores e subordinados, assim, não há um preparo específico para o exercício da telegerência, estando sujeitos a problemas inerentes ao novo regime de trabalho. Para estes, a telegerência surge de forma natural e sua atuação é intuitiva. Quando o teletrabalho parte de uma decisão organizacional, há ocorrência de treinamentos para capacitação da telegerência, pois compreende ser uma decisão alinhada com seus objetivos estratégicos.

O perfil do telegerente não se distingue de um gerente tradicional, contudo, a ausência de competências específicas, como maior habilidade de comunicação, pode dificultar ou inviabilizar o sucesso do teletrabalho. Uma postura mais flexível de gestão será necessária para lidar com as peculiaridades inerentes ao teletrabalho.

Num ambiente tradicional de trabalho, os gerentes normalmente enfrentam

dificuldades para dar o devido treinamento a sua equipe e mantê-la produtiva. Numa condição em que a equipe não está presente à sua disposição, o desafio de manter a equipe capacitada e entrosada, parece ser ainda maior. Os telegerentes podem valer-se de outras formas de comunicação, treinamento e reuniões por videoconferência para desenvolver seus teletrabalhadores e garantir a qualidade dos resultados entregues. É imperativo o domínio das NTIC's e explorar suas funcionalidades com habilidade para o pleno exercício da função.

Certamente o teletrabalho desperta a gerência para o aprimoramento de suas competências. O telegerente, tanto quanto seus teletrabalhadores, dispõe das mesmas potencialidades para aumento de produtividade e qualidade dos resultados. Supõe-se que à medida que as gerações do século XXI adentrarem ao mundo do trabalho e ocuparem cargos de tomada de decisão, adotar o teletrabalho se tornará mais simples pela cultura tecnológica arraigada na sociedade. Para as profissões possíveis de serem teletrabalhadas, se espera maior adesão e superação das dificuldades presentes. Obviamente enfrentarão outros desafios, mas num contexto onde o teletrabalho inegavelmente fará parte de uma parcela ainda maior de organizações.

A limitação quanto à adoção parcial do teletrabalho pelos entrevistados e a pesquisa realizada somente a partir das percepções dos gestores não permitem a generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa, aspectos que estimulam a indicação, para futuros estudos, inclusive também com abordagens metodológicas quantitativas, tomando por base a perspectiva de teletrabalhadores, e não somente a visão do gestor do teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, 2010.
- BERNARDINO, A. F. **Teletrabalho e gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná: Curitiba. p. 131, 2010.
- BERNARDINO, A. F.; ROGLIO, K. D.; DEL CORSO, J. M. Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider. **JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 9, n. 2, Aug, 2012.
- BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **Stanford University**. 2013. Disponível em: <<http://www.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>>. Acesso em 20 Out 2013.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**. Vol. 2. n 1., p. 68-80, 2005.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, Set. 2002.
- ČALE, A. **Managing Virtual Teams**. Master thesis. Masaryk University. Disponível em <http://is.muni.cz/th/387125/fi_m/387125.pdf>. Acesso em 06 Jan 2014
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, p. 462-474, 2013.
- COSTA, I. S. A.; BORGES, P. X.; FREITAS, J. A. S. B. Relações de produção em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitária em editoras infanto-juvenis. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 360-376, 2011.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. p. 11-33, 2002.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A.; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho: um estudo em empresas atuantes na indústria de software no Brasil. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOULART, J. O. **Teletrabalho – alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

GREEN, K. A.; LÓPEZ, M.; WYSOCKI, A.; KEPNER, K. **Telecommuting as a True Workplace Alternative**. University of Florida. 2012. Disponível em: <<http://edis.ifas.ufl.edu/hr021>>. Acesso em 04 Jan 2014.

HANASHIRO, D. M. M.; DIAS, W. F. O Sistema de Teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 24, 2002, Salvador, BH. **Anais...** Salvador, BH: Anpad, 2002.

KURLAND, N. B.; BAILEY, D. E. Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime. **Organizational Dynamics** 1999. Disponível em: <http://www.stanford.edu/groupwto/docs/Kurland_Bailey_99.pdf>. Acesso em 24 Nov 2013.

MELLO, A. A. A. **Teletrabalho (Telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclentes atuantes no Brasil: Estudo de caso para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. Tese. Universidade de São Paulo. São Paulo. p. 268, 2011.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Tradução: Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, p. 220, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p. 121 - 152, Out/Dez, 2012.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 15-27, 2010.

PARDINI, D. J.; GOLÇALVES, C. A.; PAIVA, A. M. M.; DIAS, A. T. Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, 11, 1, p. 85-103, 2013.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**. v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados [online]**. v. 54, n.1. p. 207-233. 2011.

ROTHERMEL, L. A.; LONGHI, F. T. Gestão de pessoas nas novas organizações: uma análise dos múltiplos vínculos de trabalho nas novas formas organizacionais. **Nativa - Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, v. 1, 2012.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **O&S**. v. 12. n. 33. Abr/Jun, 2005.

SANTOS, A. P. dos. **Impactos da tecnologia móvel e sem fio nos sistemas de informação empresariais sob a perspectiva dos atores sociais**: estudo de caso. Dissertação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

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

SILVA, P. A. M. Breves anotações sobre o teletrabalho no direito do trabalho brasileiro. **Suplemento Trabalhista**, editora LTR, v. 065, p. 317-320, 2012.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 64-77. Mar./Abr. 1995.

SOUZA NETO, J. C. de. **A metamorfose do trabalho na era da globalização**. São Paulo: Expressão & Arte, p.135, 2004.

TOSE, M. G. L. E. S.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SIMIONI, F. J.; FILARDI, F. Teletrabalho: Reorganização da Dimensão Subjetiva dos Trabalhadores no Espaço Produtivo. In: Seminários em Administração, 2007, **Anais...** São Paulo: FEA, 2007.

TOSE, M. G. L. E. S.; COVRE, M. de L. M.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Organização, trabalho e tecnologia: o impacto do teletrabalho na dimensão subjetiva dos sujeitos. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações e Trabalho. 2, 2009, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, p. 1-16, 2009.

TOWNSEND, A. M.; DE MARIE, S. M.; HENDRICKSON, A. R. Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, p. 17-29, 1998.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, Set. 2002.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 104p, 1999.

NOTAS

(1) Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo/UMESP e graduado em Administração pela Faculdade Anchieta. Professor da Faculdade de Gestão e Serviços da Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, São Bernardo do Campo/SP.

(2) Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista/UNESP, mestre e graduado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo/UMESP. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, São Bernardo do Campo/SP.

(3) Doutora em Ciências Sociais e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP, graduada em Administração pela Universidade São Judas Tadeu/USJT. Professora e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul/USCS, São Caetano do Sul/SP.

Enviado: 29/10/2014

Aceito: 24/08/2015

Publicado: 14/12/2015