

TELETRABALHO: CARACTERIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS DE AGÊNCIA

Ana Luiza Rotta Sanches - Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)

analuiza_rotta@hotmail.com

Me. Lechan Colares-Santos - Universidade Estadual de Maringá (UEM)

lechan@unoeste.br

Me. Amanda Ferreira Guimarães - Universidade Estadual de Maringá (UEM)

amandafguimaraes@live.com

Resumo

O teletrabalho tem se demonstrado promissor no que tange à redução de custos dentro da organização e aos benefícios para o trabalhador. No entanto, os custos de agência têm sido ignorados pela literatura vigente. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo analisar os custos de agência associados ao teletrabalho. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa de cunho qualitativo subsidiada por pesquisa exploratória e de campo (entrevista face a face). Como instrumento de coleta de dados utilizou-se roteiro de entrevistas. Já a análise de dados foi realizada sob o enfoque da teoria de agência, tendo como suporte a técnica de análise de conteúdo. Por meio da análise de depoimentos concedidos pelos entrevistados, categorizados em gerentes ou teletrabalhadores, constatou-se relevante heterogeneidade na dinâmica dos regimes desenvolvidos, bem como divergências relacionadas a rendimentos, experiências pessoais e relacionamentos em pauta.

A mulher Este estudo desnudou condições-chave a serem encaçadas na modalidade de teletrabalho para conquistar a efetiva redução dos custos de agência. Ainda, dependendo de sua configuração dentro da organização, o referido regime revelou-se passível de agravar tais custos. Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam oferecer informações para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas no processo de implementação e exercício do teletrabalho.

Palavras-chave: teletrabalho; teoria de agência; gestão do trabalho.

Abstract

Teleworking has shown itself promising in reducing costs within the organization and benefiting its worker staff. However, agency costs have been ignored by current literature. Thus, the present study aimed to analyze the agency costs associated with teleworking. Thereunto, a qualitative research subsidized by exploratory and field research (face-to-face interviews) was applied. As an instrument of data collection, interviews script was used. The data analysis was performed through the agency theory approach, supported by the technique of content analysis. Through the analysis of statements given by the interviewees, categorized as managers or teleworkers, it was found relevant heterogeneity on the developed regime dynamics, as well as differences related to efficiency, personal experiences and stated relationships. This study unveiled key-conditions to be pursued in the teleworking modality in order to achieve an effective reduction of agency costs. Also, depending on its established configuration in the organization, the scheme revealed itself liable to aggravate such costs. Finally, it is expected that the results of this research may provide information so that managers can make more assertive decisions in the process of telecommuting's implementation and validity.

Keywords: telework; agency theory; work management.

1 INTRODUÇÃO

Acompanhando a tendência atual de significativos avanços no campo da tecnologia da informação e comunicação, o número de trabalhadores que não se veem compelidos a deslocar-se de suas residências para o exercício das atividades laborais têm crescido substancialmente, seja trabalhando por conta própria, seja por ter essa modalidade de trabalho disponibilizada pela organização (ROCHA, AMADOR, 2018; SILVA, 2013).

Os ambientes empresariais que se valem da modalidade do teletrabalho por intermédio de recursos tecnológicos gozam de constante acessibilidade, além de flexibilizar o posto de trabalho e o horário da jornada de seus colaboradores (BAILEY; KURLAND, 2002). Com as oportunidades e riscos ainda não totalmente conhecidos desta recente configuração trabalhista, diversos ramos de conhecimento têm estudado suas implicações em áreas relacionadas ao transporte, ao planejamento urbano, à ciência da informação, à sociologia e ao comportamento organizacional (OLSON, 1989; HANDYAND; MOKHTARIAN, 1996; ELLEN; HEMPSTEAD, 2002; SAKAMOTO; SPINKS, 2008).

Para além da flexibilização da jornada de trabalho, diversos são os benefícios do teletrabalho para o empregado, como a economia de tempo com a eliminação do traslado residência-trabalho; ganhos em produtividade procedentes de menores interrupções e distrações; moral elevada, motivação e criatividade; e autonomia na forma de desempenhar o trabalho e de organizar atividades pessoais, podendo garantir lazer, descanso e outras demandas sociais (HACKMAN; OLDHAM, 1976; MANSSOUR, 2001; NOHARA *et al.*, 2010; SILVA, 2013; TAVARES, 2017; ROCHA; AMADOR, 2018). Para a organização, os principais incentivos se concentram na redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; maior rendimento dos funcionários teletrabalhadores; diminuição das taxas de absenteísmo e retenção de talentos na empresa (ROCHA; AMADOR, 2018).

Embora o teletrabalho traga múltiplos benefícios às empresas (ROCHA; AMADOR, 2018), há uma importante necessidade de se criar mecanismos que possibilitem à empresa atingir seus objetivos propostos nesse regime alternativo, além de monitorar o processo, o que pode resultar em custos de agência. Nessa perspectiva, questiona-se: **quais são os custos de agência associados ao teletrabalho?**

A presente pesquisa apresenta o objetivo de identificar e descrever as características e custos de agência da modalidade de teletrabalho, a partir da relação teletrabalhador-gerente. Para atingir o objetivo macro deste estudo, pretende-se especificamente: revisar a literatura sobre teletrabalho; identificar procedimentos adotados na execução do teletrabalho e os custos associados a eles; comparar e relacionar os custos e procedimentos identificados aos custos de agência.

O presente trabalho está organizado em cinco seções. Além desta, introdutória, a segunda apresenta a fundamentação teórica que guiou o estudo, envolvendo uma revisão sobre teletrabalho, seguido da Teoria de Agência. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo. A quarta os resultados e discussão e por fim, a quinta, as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho, termo adaptado da palavra *telecommuting* originalmente cunhada em obra do norte-americano Jack Nilles (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005), é uma modalidade de trabalho cuja definição ainda está em construção devido à sua constituição polissêmica, com diferentes aplicabilidades em diferentes contextos empresariais e culturais (RODRÍGUEZ; D'ERRICO, 2017).

De modo geral, o teletrabalho possui três elementos-chave: a desterritorialização do ambiente de trabalho vinculada ao empregador, a utilização de tecnologias da informação e comunicação, e a mudança na organização e na realização do trabalho (BARROSO, 2010). A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) define o teletrabalho como todo e qualquer trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local tradicional de trabalho, com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa, celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e poder receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

Observa-se que o teletrabalho traz um novo significado para a organização,

uma vez que os indivíduos não necessariamente trabalham no recinto empresarial e não necessariamente operam em típicos horários comerciais, a organização ganha dimensões para além do espaço e tempo, ampliando suas fronteiras (BROCKLEHURST, 2001). Em tempos cujos atributos principais para a sobrevivência e sucesso de uma empresa são a integração e a flexibilidade (MACHADO, 1994), o teletrabalho é uma alternativa inteligente para as organizações alinharem seus objetivos estratégicos com a qualidade de vida de seus empregados (SILVA, 2013).

Dentre os benefícios conhecidos desta modalidade trabalhista, pode-se listar: aumento na produtividade dos funcionários, menores custos de infraestrutura na empresa, menor índice de absenteísmo, moral elevado do trabalhador devido ao voto de confiança de seu empregador, redução do nível de tensão e maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal do empregado, redução da desatenção durante o serviço, aumento da flexibilidade organizacional, redução nos custos de produção, aumento da confiança e da responsabilidade do empregado, diminuição ou eliminação do tempo e do gasto com viagens diárias, diminuição do risco de acidentes de trabalho, queda de rotatividade e demissões (JÚNIOR, 2000), melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos e agilidade na execução das tarefas (TOMBARI; SPINKS, 1999; DEWETT; JONES, 2001).

Além destes, também se constata a redução de níveis hierárquicos, a minimização de conflitos e a flexibilidade de horários (ZIMMER, 2006), bem como maior autonomia, motivação, independência e criatividade na execução do trabalho (MANSSOUR, 2001). Destaca-se que a empresa que adota o teletrabalho pode, ainda, contratar pessoas de outras regiões e aumentar a inclusão profissional de pessoas com dificuldade para locomoção (TROPE, 1999).

Alguns contrapontos levantados referentes à utilização do teletrabalho são: dificuldade de supervisão e controle à distância, risco de quebra de sigilo, sentimento de isolamento social, falta de diferenciação entre o trabalho e o lazer, brigas familiares, dificuldade de manter a autodisciplina (NILLES, 1997), aumento de custos com equipamentos extras (HANASHIRO; DIAS, 2002), preconceito de amigos e familiares com essa forma doméstica de trabalhar (MANSSOUR, 2001), aumento da jornada de trabalho gerado pela dificuldade em decidir o momento de parar de trabalhar

(ZIMMER, 2006), infidelidade profissional causada pelo distanciamento com a empresa, dependência de tecnologias, e perda de garantias quanto à saúde e segurança no trabalho (BARROS; SILVA, 2010; GASPAR, 2010; SILVA, 2012).

Admite-se que, no teletrabalho, a orientação do serviço não se dá mais pelo mero controle de tempo de trabalho, mas sim pelo atingimento de objetivos e tarefas, por meio da autogestão com ênfase maior nos resultados do que na atividade em si (SILVA, 2012; SÍSELES, 2013). O perfil ideal do teletrabalhador varia conforme o tipo de trabalho e a profissão exercida (BOONEN, 2002). Todavia, já se enumeram algumas características comuns mais favoráveis para a execução desse trabalho, tais como a idade do indivíduo, hábitos e comportamento. O teletrabalhador preferencialmente não deve ser muito jovem, pois este geralmente necessita de maior contato social (BOONEN, 2002); também não devem ter hábitos compulsivos, tendo em vista que estes podem ser agravados (NILLES, 1997); deve ter nítida autodisciplina, gerindo suas atividades, prioridades e tempo (NILLES, 1997); deve ser um profissional confiável (JACKSON, 1999), independente, familiar com as políticas e procedimentos da organização, capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata, persistente no contato com pessoas, e a sua participação nesta modalidade de trabalho deve ser voluntária, nunca imposta (JÚNIOR, 2000).

O teletrabalho possui potencialidades contraditórias, e dependendo da sua aplicação e do próprio perfil do teletrabalhador, pode ser uma modalidade altamente vantajosa ou prejudicial para o empregado e para o empregador. Antes de implementá-lo, deve-se levar em consideração o momento de vida dos indivíduos escalados (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005), além de haver a necessidade de uma discussão completa sobre esta modalidade de trabalho entre o empregado e o empregador, definindo muito bem os seus acordos (JÚNIOR, 2000).

Tendo em vista o trabalho fora do ambiente do trabalho característico à modalidade teletrabalho, destaca-se problemas de monitoramento e controle da atividade. Apesar dos benefícios desse tipo de trabalho, é importante salientar os custos associados ao monitoramento e controle, muitas vezes ignoradas na literatura vigente. Nesse contexto, analisar o teletrabalho sob a perspectiva da Teoria de Agência pode trazer

contribuições teóricas e gerenciais para o campo. A próxima seção apresenta a Teoria de Agência.

2.2 Teoria da Agência

Entre a década de 1960 e meados de 1970, economistas diversos perscrutavam o conceito de risco compartilhado entre indivíduos e grupos díspares (MALAMUC; RUI; WHINSTON, 2012). O risco compartilhado surge quando partes cooperadas assumem posturas divergentes perante o risco apresentado (CONTE, 2014). A partir deste estudo, os economistas norte-americanos Jensen e Meckling formalizaram a Teoria da Agência, teoria que se propõe à investigação da amplitude, das implicações e da resolução dos conflitos de agência, segundo os quais o Agente, parte engajada pelo seu Principal para representá-lo desempenhando uma tarefa ou função em seu favor, tende a direcionar e conduzir seu trabalho de acordo com seus próprios objetivos, visões e interesses, o que naturalmente ocasiona desvios em sua atuação em relação àquela esperada pelo Principal (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).

Uma relação de agência é formada sempre que a figura do Principal delega autoridade à figura do Agente para que este execute um serviço em nome daquele, mediante posterior remuneração, e concedendo ao Agente poder de decisão que mais tarde afetará o Principal diretamente (JENSEN; MECKLING, 1976). Associando esta relação à metáfora de um contrato, a Teoria de Agência concentra-se em determinar a configuração mais eficiente possível para governar o relacionamento das partes envolvidas (EISENHARDT, 1989). Para isto, levam-se em consideração as características de cada parte, da organização e da sua disposição de informações, além de se ter em vista que, com todas as incertezas do ambiente e com os elevados custos de monitoramento, será impossível ao Principal monitorar e controlar o Agente completamente (BERGEN; DUTTA; WALKER, 1993).

A Teoria de Agência traz em seu cerne o anseio de encontrar soluções para os conflitos de agência, pontuados na literatura como assimetria da informação, risco moral, seleção adversa e graus diferentes de aversão a riscos (EISENHARDT, 1989). A assimetria da informação corresponde ao desigual conhecimento dos fatos tanto por

parte do Agente quanto do Principal, levando-os a operar em meio a informações incompletas ou ocultas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999; SANTOS *et al.*, 2007). Isto pode ocorrer, ainda, mediante a exclusividade com que o Agente possui acesso a certas informações devido à sua proximidade com a operação (BORINI, MELO, 2011).

O risco moral refere-se à possibilidade de o Agente agir de maneira oportunista em suas ações ou omissões, agindo de maneira não ética, objetivando satisfazer seus próprios interesses e agindo em seu benefício sem pensar nas suas responsabilidades para com o Principal (LAFONTAINE, 1992; VANCE, 2010). Este risco se dá a partir da impossibilidade do Principal de exercer controle sobre todas as ações do Agente (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). A seleção adversa acontece quando o Agente não possui a habilidade e a proficiência necessárias para representar, em seu ofício, o Principal, que não possui os meios para verificar tal circunstância. Este fenômeno pode acontecer tanto no momento da contratação, quando o Agente alegar possuir atributos que verdadeiramente não possui, como também durante o cumprimento de seu expediente (EISENHARDT, 1989). Os diferentes graus de aversão a riscos entre o Principal e o Agente tornam-se um problema à medida que cada parte prefira agir de maneira distinta frente ao risco, motivando automaticamente dissonâncias entre as partes. Geralmente, o Agente se mostra mais avesso a situações que envolvem riscos, enquanto o Principal costuma adotar uma postura mais neutra (EISENHARDT, 1989; VANCE, 2010).

Considerando a problemática da assimetria da informação e da divergência de interesses e atitudes entre o Principal e o Agente, cenário no qual cada um visa maximizar o retorno de suas próprias atividades (JENSEN; MECKLING, 1976; BERTEN; DUTTA; WALKER, 1992), o conceito custos de agência surge com a pretensão de mensurar os custos que incorreriam do alinhamento da postura e dos interesses do Principal e do Agente, relação exemplificada na obra de Jensen e Meckling como a de acionista e gestor, ou mesmo a de acionista e credor (SAITO; SILVEIRA, 2008).

Sustentou-se ser possível reduzir estas divergências entre as duas partes por meio da concessão de incentivos adequados ao Agente, como garantias contratuais, e do uso de sistemas de informação que monitorem a sua atividade (JENSEN; MECKLING,

1976). Ainda, listou-se como uma forma de controlar o oportunismo da figura do Agente o seu respectivo monitoramento por um conselho de administração (FAMA; JENSEN, 1983), e como uma forma de reduzir a assimetria da informação, o uso de ferramentas de Contabilidade (LOPES; MARTINS, 2007). A implantação de tecnologias colaborativas também é uma opção a ser considerada para uma melhor disseminação de informações e conhecimento dentro da empresa (YANG, 2004), gerando maior direcionamento, efetividade e aprendizado (RAFAELI; RAVID, 2003).

Os custos de agência correspondem à somatória do custo de elaboração dos contratos entre Principal e Agente, das despesas de monitoramento, dos dispêndios do Agente para demonstrar a retidão de sua conduta e das perdas residuais, que retratam a redução do equivalente monetário do Principal ocasionada pelas eventuais divergências entre as decisões do Agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do Principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

A indefectível assimetria da informação, o conflito de interesses, a esquiva de responsabilidades e o auto favorecimento provindos da figura do Agente dentro de uma relação de agência podem ser minimizados por meio do emprego de contratos orientados a resultados, e não comportamentos ou tarefas (MAHANEY; LEDERER, 2003). Isto implica na recompensação exclusiva do Agente pelo alcance de objetivos e metas estabelecidos, e não pelo desempenho de tarefas programadas. O contrato voltado a resultados traz mais senso de reconhecimento e premiação ao Agente, o que o leva a atuar de maneira mais alinhada aos desígnios do Principal, tendo o projeto maior sucesso sob a ótica gerencial (BALKIN *et al.*, 2000; LEDERER; PRASAD, 2000; MAHANEY; LEDERER, 2003). Este tipo contratual também reduziria, teoricamente, a necessidade de monitoramento (MAHANEY; LEDERER, 2003), porém, quando atrelados, o quadro de efetividade conquistado é particularmente maior (TOSI *et al.*, 1997).

A Teoria de Agência restabelece na visão organizacional a importância da consideração dos componentes de incentivos e interesses individuais (PERROW, 1986), e tem se mostrado particularmente útil nas áreas de administração, economia, finanças, marketing, ciência política, comportamento organizacional e sociologia,

fornecendo uma perspectiva única, realista e empiricamente testável acerca de problemas relacionados ao esforço cooperativo (EISENHARDT, 1989).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Consoante à classificação metodológica proposta por Silva e Menezes (2001), a presente pesquisa enquadra-se como aplicada, objetivando gerar conhecimentos específicos para aplicação prática; exploratória, buscando meios para se obter maior familiaridade com o problema; descritiva, levantando características do fenômeno e estabelecendo relações entre variáveis; e qualitativa, interpretando os fenômenos e ressignificando os dados indutivamente. Os procedimentos técnicos adotados compreendem a pesquisa bibliográfica, com revisão de literatura, e o estudo Multicasos, que objetiva levantar dados e aspectos da implantação do teletrabalho na prática e da relação estabelecida entre o teletrabalhador e seu superior e os Custos de Agência associados a eles.

O estudo Multicasos foi executado no interior paulista, contemplando profissionais - gerentes e funcionários que vivenciam na prática os desdobramentos da modalidade de teletrabalho dentro do ambiente organizacional. Tais casos foram escolhidos principalmente pela facilidade de acesso, ou seja, foram consideradas as empresas, gestores e teletrabalhadores que aceitaram participar da presente pesquisa. É pertinente enfatizar que teletrabalhadores e empresas aqui analisadas não tem relação entre si.

O instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista semi-estruturado) foi construído com base na literatura de Teoria de Agência e Teletrabalho, visando coletar informações principalmente sobre os custos de monitoramento e controle associados a essa modalidade de trabalho. Os sujeitos da amostra também foram inqueridos a respeito dos benefícios e malefícios do teletrabalho em suas visões e especificamente ao teletrabalhador, foi questionado o nível de satisfação e estresse na atuação desse tipo de trabalho. Foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas, sendo duas delas com gerentes e quatro com teletrabalhadores, pertencendo cada sujeito a empresas distintas.

Para manter o sigilo dos participantes, concedeu-se aos mesmos as denominações Gerente 1, Gerente 2, Teletrabalhadores 1, 2, 3 e 4. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Para efetuar a análise dos dados coletados, a técnica de análise de conteúdo formulada por Bardin (1977) foi empregada, analisando-se o discurso dos entrevistados e suas particulares significações por meio de três etapas, ordenadas em (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Com base na literatura em teletrabalho e na Teoria de Agência, as categorias de análise foram: políticas formais, alinhamento profissional, investimento gerencial, clima organizacional, monitoramento, desvantagem percebida, rendimento, satisfação e estresse.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para desenvolver este estudo, a dinâmica da relação *Gerente x Teletrabalhador* e os custos de agência envolvidos foram explorados pela análise de conteúdo associada aos seguintes critérios: Existência de políticas e diretrizes formais para exercício do teletrabalho; alinhamento profissional dos teletrabalhadores na percepção gerencial; desdobramentos financeiros decorrentes da adoção do teletrabalho; clima organizacional; caracterização do controle e monitoramento sobre o teletrabalhador; rendimento do teletrabalhador; maiores desvantagens constatadas no regime de teletrabalho pela percepção de ambas as partes; e níveis de satisfação e estresse experienciados pelo teletrabalhador.

Considera-se, ainda, o porte das respectivas empresas envolvidas (segundo classificação proposta pelo Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES), tal como a presença e o fornecimento de tecnologia ao teletrabalhador, atributos expostos no Quadro 1. O Quadro 2 exhibe sinteticamente os resultados coletados nas entrevistas proferidas por intermédio do estudo.

Quadro 1: Caracterização das empresas

Sujeitos	Porte Empresarial	Presença de Tecnologia da Informação
Gerente 1	Média Empresa	Sim – avançada
Gerente 2	Microempresa	Não
Teletrabalhador 1	Grande Empresa	Sim – avançada
Teletrabalhador 2	Microempresa	Sim – rudimentar
Teletrabalhador 3	Microempresa	Não
Teletrabalhador 4	Microempresa	Não

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 2: Informações coletadas acerca do teletrabalho no ambiente empresarial

	Gerente 1	Gerente 2	Teletrab. 1	Teletrab. 2	Teletrab. 3	Teletrab. 4
Políticas formais	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Alinhamento profissional	Ótimo	Ótimo	Ótimo (percepção própria)	Ótimo (percepção própria)	Ótimo (percepção própria)	Ótimo (percepção própria)
Investimento gerencial	Desprezível	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno
Clima organizacional	Distanciamento	Distanciamento	Tranquilidade, distanciamento	Alta motivação, liberdade, leve distanciamento	Tranquilidade e liberdade	Tranquilidade e liberdade
Monitoramento	Nenhum, obediência a metas	Eletrônico, consistente	Muito discreto, obediência a prazos	Nenhum, obediência a prazos	Nenhum, obediência a prazos	Nenhum, obediência a prazos
Desvantagem percebida	Ausência de tecnologia e controle	Distanciamento interpessoal e exclusão	Menor interação com clientes	Menor socialização	Dificuldade de separar vida profissional e pessoal	Dificuldade de separar vida profissional e pessoal, ausência de rotina

Rendimento	Maior	Igual ou maior	Equivalente ou maior, estável	Maior, estável	Maior, porém instável	Equivalente, porém instável
Satisfação	-	-	Equivalente	Muito maior	Muito maior	Muito maior
Estresse	-	-	Equivalente	Menor	Equivalente, demandando adaptação	Menor e temporário, demandando adaptação

Fonte: elaborado pelos autores

Observando as empresas nas quais os Gerentes 1 e 2 se inserem, apenas a primeira alega adotar política formal e diretrizes padrões a serem seguidas pelo teletrabalhador. Dentre as organizações dos quatro Teletrabalhadores entrevistados, apenas uma apresenta estas determinações normatizadas. A padronização por meio de regras que permitam o controle e previsão das tomadas de decisões e atitudes comportamentais é indicada para a realização do teletrabalho (BARCIA; STEIL, 1999). Nesse sentido, a implementação de políticas formais e diretrizes padrões têm como objetivo fazer com que o teletrabalhador pautar seu comportamento pelas diretrizes organizacionais, a partir das quais poderá decidir de que maneira específica desenvolverá suas atividades (BARCIA; STEIL, 1999).

Investigado o nível de alinhamento profissional do teletrabalhador em relação àquele esperado pelo seu gerente, os quatro Teletrabalhadores inquiridos asseguraram que seus gerentes permaneciam satisfeitos com seus trabalhos, o que era percebido, tacitamente, pela ausência de correções e queixas expressas (Teletrabalhadores 1 e 2), pela obtenção final dos resultados previamente almejados (Teletrabalhadores 3 e 4) e por *feedback* completo periódico (Teletrabalhador 1).

Os Gerentes 1 e 2 revelaram manter-se despreocupados e satisfeitos com o desempenho dos teletrabalhadores sob sua supervisão, que trabalham por meio de objetivos e metas diárias, e não orientados a um banco de horas. A confiança mútua entre gerente e teletrabalhador é indispensável para o sucesso de um programa de teletrabalho (OLSON, 1988), além de determinar se uma empresa irá implementá-lo ou não e ajudar a pautar a escolha sobre qual funcionário seria convidado à função

(HARRINGTON; RUPHEL, 1999; BAYLEY; KURLAND, 2002). O teletrabalhador deve assumir efetivamente responsabilidades e riscos (DAMBRIN, 2004). A configuração organizacional baseada no teletrabalho não corresponde à estrutura mais apropriada para algumas culturas organizacionais e algumas funções (MORTON, 1991).

Focalizando no aspecto financeiro atrelado ao uso do teletrabalho nas empresas, este estudo encontrou ramificações no que tange às respostas de seus entrevistados: o Gerente 1 mencionou ter gastos empresariais apenas com o fornecimento de computadores aos seus teletrabalhadores, além de ceder uma contribuição mensal simbólica para gastos com energia elétrica.

Quanto ao *software* utilizado neste regime, o entrevistado afirmou não ter havido grandes gastos despendidos para adquiri-lo, já que a referida empresa é do ramo de tecnologia, tendo o desenvolvido por conta própria. Questionado sobre a rotatividade dos teletrabalhadores, o Gerente 1 declarou que seu índice tem sido equivalente em relação àquele dos funcionários em regime padrão de trabalho.

O Gerente 2 relatou não ter investido em tecnologia para o exercício dos teletrabalhadores de sua empresa, contudo revelou já perceber a necessidade. Os únicos gastos adicionais advindos do programa de teletrabalho da empresa correspondiam àqueles decorrentes de uma concessão financeira semanal para auxílio, destinado a energia e combustível. Fora alegado, ainda, que a rotatividade dos teletrabalhadores sob sua supervisão era menor em relação aos trabalhadores do regime tradicional.

O Teletrabalhador 1 confirmou a existência de um sistema eletrônico próprio em sua empresa para viabilização do teletrabalho, mas revelou não ter recebido equipamentos específicos para efetuar seu trabalho à distância. Desta forma, utilizava seu computador pessoal para o exercício do teletrabalho; do contrário teria de se dirigir à matriz para ter acesso a quaisquer instrumentos necessários. O Teletrabalhador 2 informou ter havido o gasto total de R\$ 8.000,00 em sua empresa para a viabilização de seu teletrabalho, que se ampara, entretanto, sobre um *software* gratuito disponível *online*. O Teletrabalhador 3 declarou a presença de investimentos gerenciais apenas na aquisição de uma melhor conexão de rede para *Internet* e na estrutura física de seu

ambiente de trabalho, sendo esta última o único investimento empreendido pela empresa do Teletrabalhador 4.

Apesar dos prováveis gastos em tecnologia e monitoramento, cujos custos estão, de maneira geral, cada vez menores (FRITZ, 1995), a implementação de programas de teletrabalho resulta frequentemente na economia de custos operacionais aos empregadores por reduzir, por exemplo, a necessidade de espaço ocupacional na empresa, o custo do aluguel e dos impostos imobiliários, as despesas de manutenção da propriedade (MELLO, 2007), bem como a taxa de absenteísmo e rotatividade (SOLOMON, 2000; GIBSON et al., 2002; POTTER, 2003) e o recrutamento de novos funcionários; além de se esperar uma melhor continuidade no trabalho exercido e ganhos em produtividade (MELLO, 2007). Não obstante, o gerente deve considerar previamente que pode haver uma redução em sua capacidade de controle e supervisão, uma inibição dos trabalhos em equipe e uma menor necessidade de tempo aos teletrabalhadores para a conclusão de seus afazeres (JOHNSON, 1997; WILKES et al., 1994).

Para os entrevistados, o clima organizacional relacionado ao teletrabalho, apesar de positivo e pouco conflitante, mostrou-se especialmente marcado pelo distanciamento físico e emocional entre as partes e entre os colegas de trabalho. Tal fator foi lamentado por ambos Gerentes e pelos Teletrabalhadores 1 e 2. Os Teletrabalhadores 3 e 4 não relataram tal percepção, já que seus trabalhos eram essencialmente individuais. O isolamento social é tido como a desvantagem mais frequente e significativa experienciada pelos teletrabalhadores (KINSMAN, 1987; KUGELMASS, 1995; KORTE; WYNEE, 1996; WATSON FRITZ et al., 1998). Medidas preventivas, como a inserção do teletrabalhador em redes de discussão com outros teletrabalhadores, o uso de métodos definidos de supervisão com o gerente, o comparecimento do teletrabalhador à empresa com certa regularidade e a utilização de algum recurso que o mantenha atualizado sobre a organização são de grande importância (MONTREUIL; LIPPEL, 2002).

Em relação ao monitoramento e controle exercidos sobre os teletrabalhadores de cada empresa, apenas o Gerente 1 afirmou acompanhar por meio de tecnologia da informação as atividades dos funcionários. Questionado se esta tarefa era mais

trabalhosa àquela presencial, o entrevistado o confirmou, alegando despender-se mais tempo. O Gerente 2, sem softwares especializados, revelou não ter um monitoramento consistente de seus funcionários, dando-se por satisfeito com a entrega dos respectivos trabalhos acordados dentro do prazo.

Os quatro Teletrabalhadores consultados relataram sentir minimamente o monitoramento realizado sobre eles. O Teletrabalhador 1 ressaltou que este deve ser percebido mais intensamente pelos teletrabalhadores atrasados em seus deveres, circunstância que gera cobranças. O Teletrabalhador 2 expôs que a resposta de trabalho é rápida neste regime de trabalho, fator que causaria raramente algum estresse entre as partes. Os Teletrabalhadores 2, 3 e 4 admitiram não haver quase nenhum monitoramento ou correção dirigidos a eles, sobretudo devido ao fato de eles serem os especialistas na função exercida. Todavia, a ausência de *feedback* relacionado à performance e à qualidade do trabalho desempenhado pelo teletrabalhador pode aumentar o seu nível de estresse, bem como a falta de parâmetros definidos a se atingir e a sobrecarga de trabalho (MONTREUIL; LIPPEL, 2002).

Idealmente, os supervisores devem atribuir responsabilidades e atividades mensuráveis aos teletrabalhadores, acompanhando-os constantemente e emitindo *feedbacks* (MELLO, 2007). Contudo, muitos programas de teletrabalho falham devido à desconfiança e prévia concepção dos gerentes de que os funcionários precisam ser diretamente supervisionados para se manterem ocupados. Isto muitas vezes leva o gerente a direcionar seu tempo checando o que os teletrabalhadores estão realmente fazendo ao invés de efetivamente conferir os trabalhos desempenhados (PISKURICH, 1998).

Avaliando seu próprio rendimento, os Teletrabalhadores 1 e 2 descreveram-se como produtivos, objetivos e estáveis no tempo, sendo que o primeiro não percebeu diferenças em relação ao seu rendimento no regime padrão de trabalho, ao passo que o segundo afirmou ser muito mais eficiente nesta modalidade, apossando-se inclusive de um volume maior de tarefas. Em contrapartida, os Teletrabalhadores 3 e 4 relataram instabilidade em seu rendimento durante o exercício do teletrabalho, que,

apesar disto, era equivalente (Teletrabalhador 4) ou maior (Teletrabalhador 3) em relação ao regime tradicional.

Os Gerentes 1 e 2 relataram perceber rendimentos maiores em seus teletrabalhadores, variando apenas na intensidade desta percepção. É fato que a maioria dos teletrabalhadores experienciam maior produtividade (CRANDALL; GAO, 2005), podendo esta ser atribuída à maior satisfação ao exercer o teletrabalho e à ocorrência menos frequente de distrações e interrupções, cenário particularmente interessante mediante tarefas longas que exijam concentração (MELLO, 2007). Porém, a literatura aponta que esta maior produtividade pode ser decorrente de horas adicionais trabalhadas e maior intensidade no ritmo do trabalho (PISKURICH, 1998; KURLAND; BAILEY, 1999; STEWARD, 2000).

Como maiores desvantagens da adoção do teletrabalho, os Gerentes 1 e 2 elencaram o distanciamento físico e interpessoal, o isolamento social e a exclusão percebida na classe dos teletrabalhadores. A dificuldade de monitoramento também fora mencionada. Os Teletrabalhadores 1 e 2 também apontaram como maior desvantagem a menor socialização física com os colegas de trabalho, porém salientaram-na como relativa, já que outros meios poderiam promovê-la, apenas levando mais tempo para tal em alguns casos. Ambos reforçaram, ainda, que os benefícios envolvidos no modelo teletrabalhista compensam integralmente esta privação. Os Teletrabalhadores 3 e 4 queixaram-se principalmente da dificuldade de separação da vida profissional e pessoal, optando por trabalhar mais do que o necessário e interrompendo momentos pessoais importantes para exercer a função. A ausência de uma rotina de trabalho também fora ressentida pelo Teletrabalhador 4.

Ademais, são conhecidas desvantagens ao teletrabalhador a possibilidade de atraso no desempenho de seu trabalho decorrente da dependência de respostas de outros funcionários (MONTREUIL; LIPPEL, 2002), o temor de estagnação na carreira devido à “invisibilidade” adquirida (BARUCH, 2001; GIBSON *et al.*, 2002), a fragmentação da coletividade (TASKIN; DEVOS, 2005), o uso de servidores que revelam-se inaptos ao pleno exercício do teletrabalho ou lentidão nos sistemas eletrônicos (HARPAZ, 2002; MONTREUIL; LIPPEL, 2002), e doenças ocupacionais derivadas do uso excessivo de computador – incluindo má postura, movimentos

repetitivos, posições extremas do pulso, trabalho excessivo contínuo – , que podem gerar problemas musculoesqueléticos (CAIL; FLORU, 1993).

A ausência do teletrabalhador elicia a camuflagem de eventuais problemas de saúde (BUDWORTH, 1999), os quais tendem a ser ocultados por eles mesmos em vez de expressos aos seus superiores (MONTREUIL; LIPPEL, 2002). Além disso, após afastados por adoecimento, tendem a retomar seus trabalhos mais rapidamente, mesmo não estando totalmente recuperados (GEMIGNANI, 2000; PISKURICH, 1998; WILKES et al., 1994).

No que tange aos níveis de estresse e satisfação experienciados no exercício do teletrabalho, os Teletrabalhadores 1, 3 e 4 reportaram ter menos estresse em comparação com o regime tradicional, mesmo trabalhando mais no primeiro. Afirmaram, ainda, sentir-se imensamente mais satisfeitos dentro deste, principalmente pelos ganhos em flexibilidade, praticidade e autonomia. O Teletrabalhador 2, no entanto, não constatou diferenças entre as modalidades dentro da variável estresse, além de não assumir preferências. Ressalta-se, ainda, a declaração do Teletrabalhador 3 de que mesmo experienciando menor estresse, o teletrabalho traz um novo tipo de tensão, relacionada à falta de “desligamento” do serviço em momentos de descanso. O Teletrabalhador 4 demonstrou compactuar com este pensamento, afirmando, porém, ter sido temporária esta situação de estresse em sua vivência, e intimamente atrelada à inicial adaptação que a nova modalidade exige.

A satisfação pessoal do teletrabalhador mostra-se correlata aos seus níveis de estresse: A possibilidade de manter um equilíbrio profissional e familiar, a flexibilidade de horários, o sentimento de maior controle e menor pressão, a despreocupação em relação a transporte, trânsito e atrasos proporcionados pela adoção do teletrabalho pode reduzir os níveis de estresse (CRANDALL; GAO, 2005; MELLO, 2007; KURLAND; BAILEY, 1999; PISKURICH, 1998).

Alguns teletrabalhadores revelam ter sentido estresse temporário associado à perda de visibilidade no início da transição a esta modalidade (MONTREUIL; LIPPEL, 2002). Outros gatilhos que podem gerar estresse são a sensação de onipresença do trabalho a ser desempenhado dentro do ambiente familiar, a falta de assistência por longos períodos e a insuficiência de suporte técnico (MONTREUIL; LIPPEL, 2002;

PISKURICH, 1998; HUWS; PODRO, 1995). No entanto, estes últimos fatores podem levar o teletrabalhador a desenvolver sua habilidade pessoal de solucionar problemas de forma independente (MONTREUIL; LIPPEL, 2002).

5 CONCLUSÃO

Apreciando os resultados assinalados, deduz-se que os custos de agência certamente podem ser menores dentro do regime de teletrabalho em relação ao modelo tradicional, observando-se algumas condições.

Para manter um teletrabalhador (*Agente*) alinhado aos propósitos de seu gerente (*Principal*), inicialmente recomenda-se a elaboração de um contrato de trabalho de natureza específica, comprometendo-se ambas as partes. Este contrato deve conter políticas formais e diretrizes padrão para regularizar a conduta tanto do teletrabalhador, como a de seu gerente. Ao teletrabalhador caberá seguir medidas expressas que o manterão ordenado em seu ofício em relação aos anseios de seu gerente, o que presumivelmente tornará menores os custos de agência.

Ademais, sugestiona-se estabelecer, no referido documento, que o trabalho seja orientado e recompensado mediante o alcance de resultados específicos a serem combinados. Ao gerente, será esperado comprometer-se a retribuir de forma justa os esforços desempenhados pelo teletrabalhador, cabendo estipular incentivos e prêmios nas condições contratuais. Os custos de agência diminuiriam por meio do norteamo profissional empreendido sobre o teletrabalhador e da manutenção motivacional deste em relação ao desempenho da atuação esperada, alinhada aos objetivos de seu gerente.

Em vistas a se manter a conduta alinhada do Agente, a utilização de *softwares* que viabilizam o monitoramento e o acompanhamento das atividades do teletrabalhador é indispensável ao corpo gerencial, compensando o provável investimento financeiro vinculado à implantação do programa, direcionado principalmente à aquisição de recursos tecnológicos. Por meio do sistema admitido, o gerente deve permanecer atento a possíveis desvios do teletrabalhador e conceder *feedbacks* regularmente ao profissional. Esta prática reduziria custos de agência ocasionados pela conduta desarmoniosa do teletrabalhador, pelo tempo consumido

atribuído à ratificação do trabalho do Agente perante seu gerente, e pela assimetria da informação sob a qual costumava operar, reversível pela nova tecnologia apta a favorecer a disseminação e o compartilhamento de informações entre as partes.

Alternativamente, adotar o regime de teletrabalho na organização sem minuciar-se no tocante a estes detalhes poderá advir efeitos potencialmente contrários, dando vazão ao aumento dos custos de agência. Isto porque um teletrabalhador sem o devido monitoramento e reconhecimento tenderá a agir ostensivamente em benefício próprio, conforme prevê a Teoria da Agência. Tal conduta seria facilitada tanto pelo distanciamento físico como pela provável sensação de maior liberdade experimentada pelo teletrabalhador em decorrência do controle gerencial debilitado, presente no cenário de baixo investimento em tecnologias de monitoramento. Ainda, a inexistência de um sistema eletrônico que promovesse ou estimulasse o diálogo e a troca de informações entre as partes poderia agravar o fenômeno da assimetria da informação, gerando maiores dissonâncias na execução do trabalho e conseqüentemente maiores custos de agência e prejuízos à organização.

Ressalta-se, ainda, a importância de fornecer e assegurar condições adequadas e saudáveis de trabalho à categoria teletrabalhadora. A tendência ao adoecimento físico ou psicológico pode ser maior dentro desta modalidade, dada a facilidade de suspensão ergonômica no ambiente do teletrabalhador - frequentemente não vista ou comunicada aos supervisores -, a maior propensão a extrapolações de horas trabalhadas, e o impacto da ruptura social experienciada pelo trabalhador, que pode incitar sentimentos de solidão, isolamento e exclusão. Tais cenários podem potencialmente evoluir para estados de estresse físico ou mental. Caberá ao gerente assegurar e monitorar a disposição física adequada dos instrumentos inseridos no espaço do teletrabalhador, bem como o equilíbrio de sua jornada e sua inserção social na organização; desta forma, prevenirá prejuízos decorrentes de licenças de saúde e contribuirá para o bem-estar dos teletrabalhadores.

Finalmente, vale salientar que a disposição, a motivação e a confiança do gerente envolvido no processo de implementação de um programa de teletrabalho é imprescindível para ensejar o seu adequado desenvolvimento e sucesso; de outro modo, um investimento deveras promissor à empresa poderá revelar-se infrutífero no futuro.

Este estudo representou modestamente a relação *Principal x Agente* dentro de

regimes empresariais mistos que incorporam o teletrabalho na região do oeste paulista. Reuniram-se para análise seis membros pertencentes a micro, média ou grande empresas locais. Estudos complementares podem investigar com maior amplitude e afinco a gestão do teletrabalho encontrada nas diversas configurações organizacionais existentes, relacionando posteriormente o grau de sucesso e alinhamento executivo destes programas com a infraestrutura empresarial, o uso de tecnologia da informação, as peculiaridades do teletrabalho vivenciadas por cada indivíduo, o nível de monitoramento e comunicação, a qualidade do relacionamento *empregado x empregador* e os níveis de satisfação e saúde física e mental relatados pelas duas partes, explorando-se estas correlações de maneira mais abrangente, a literatura será enriquecida e poderá embasar com maior propriedade apontamentos direcionados ao domínio gerencial e proveito máximo na execução desta modalidade de trabalho potencialmente rentável e em contínua ascensão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCIA, R. STEIL, A. **Organizações virtuais e teletrabalho**. Florianópolis: UFSC / PPGE, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, artigo 5, mar. 2010.

BARROSO, M. R. C. **Teletrabalho a domicílio e as transformações do trabalho**. In: VII Seminário do Trabalho: Trabalho, educação e sociabilidade (24 a 28 de maio de 2010) / Org. Giovanni Alves, Arakin Queiroz Monteiro e Roberto Leme Batista – Marília, SP: UNESP, 2010.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. **A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work**. Journal Of Organizational Behavior, [s.l.], v. 23, n. 4, p.383-400, 2002. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/job.144>.

BALKIN, D.B.; MARKMAN, G.D.; GOMEZ-MEJIA, L.R. **Is CEO payin high-technology firms related to innovation?** Academy of Management Journal 43 (6), 1118–1129, 2000.

BARUCH, Y. **The status of research on teleworking and an agenda for future research.** International Journal of Management Reviews, 3(2), 113–129, 2001.

BERGEN, M.; DUTTA, S.; WALKER, O.C. **Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories.** Journal of Marketing, n. 56, p. 1-24, 1992.

BOONEN, E. M. **As várias faces do teletrabalho.** E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 23, n. 45, p.106-127, dez. 2002.

BORINI, F. M.; MELO, P. L. R. **Em busca de delimitações do enquadramento do Franchising como alianças.** Gestão Contemporânea, Porto Alegre, Ano 6, n 6 p. 197-225, 2009.

BROCKLEHURST, M. **Power, identity and new technology homework:** implications for 'new forms' of organizing. Organization Studies, v. 22, n. 3, 2001.

BUDWORTH, N. **Health risks from teleworking.** Croner's Occupational Hygiene Magazine, 18, 11–18, 1999.

CAIL, F.; FLORU, R. **Travail sur écran et santé.** Cahiers de notes documentaires, 152 (3e trimestre), 461–476, 1993.

CONTE, A. **Teoria da Agência.** Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014. 37 slides, color. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/condedesign/b1-teoria-da-agencia>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

CRANDALL, W.; GAO, L. **An update on telecommuting:** Review and prospects for emerging issues. S.A.M. Advanced Management Journal, 70(3), 30–37, 2005.

DAMBRIN, C. **How does telework influence the manager–employee relationship?** International Journal of Human Resources Development and Management, 4 (4), 358, 2004.

DEWETT, T.; JONES, G. R. **The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment.** Journal Of Management, [s.l.], v. 27, n. 3, p.313-346, jun. 2001. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700306>.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais aplicadas: Métodos e técnicas.** Passo Fundo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EISENHARDT, K. **Agency Theory: An Assessment and Review.** The Academy of Management Review, v.14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.

ELLEN, I. G., HEMPSTEAD, K. **Telecommuting and the Demand for Urban Living: A Preliminary Look at White-Collar Workers.** Urban Studies 39 (4): 749-66, 2002. doi:10.1080/00420980220119552.

FAMA, E; JENSEN, M.: **Separation of ownership and control.** Journal of Law and Economics, 26, 301-325, 1983.

FRITZ, M. E. W.; HIGA, K.; NARASIMHAN, S. **Toward a telework taxonomy and test for suitability: A synthesis of the literature.** Group Decision and Negotiation, [s.l.], v. 4, n. 4, p.311-334, jul. 1995. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/bf01409777>.

JÚNIOR, J. C, F. **Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho.** Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 40, n. 3, p.8-17, set. 2000. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902000000300012>.

GASPAR, M. A. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial.** Tese. São Paulo. 2010. 219 p.

GEMIGNANI, J. **There's no place like home... for today's teleworkers.** Business and Health, 18 (5), 30–36, 2000.

GIBSON, J., BLACKWELL, C., DOMINICS, P., & DEMERATH, N. **Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work.** Journal of Leadership and Organizational Studies, 8(4), 75–86, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa:** Pesquisa descritiva. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W J; HATT, P K. **Métodos em Pesquisa Social.** 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work:** test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HANASHIRO, D. M. M.; DIAS, W. F. **O sistema de teletrabalho:** algumas implicações de um ambiente virtual. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais.** Salvador: ANPAD, 2002.

HANDY, S. L.; MOKHTARIAN, P. L. **The Future of Telecommuting.** *Futures* 28 (3): 227-40, 1996. doi:10.1016/0016-3287(96)00003-1.

HARPAZ, I. **Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society.** *Work Study*, 51(2/3), 74–80, 2002.

HARRINGTON, S. J.; RUPPEL C. P. **Telecommuting:** a test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v. 42, p. 223–239, 1999.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade.** Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HUWS, U., PODRO, S. **Employment of homeworkers:** examples of good practice. International Labour Organization — Conditions of work and welfare facilities branch, Geneva, 1995.

JACKSON, P. **Virtual working:** social and organisational dynamics. Edited by Paul Jackson. University of Portsmouth. UK. London: Routledge, 1999.

JOHNSON, M. **Teleworking in Brief.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

KINSMAN, F. **The telecommuters.** Chichester: Wiley, 1987.

- KUGELMASS, J. **Telecommuting**: A manager's guide to flexible work arrangements. NewYork: Lexington Books, 1995.
- KORTE, W. B.; WYNEE, R. **Telework**: Penetration, Potential, and Practice in Europe. Amsterdam: IOS Press, 1996.
- KURLAND, N.; BAILEY, D. E. **Telework**: the advantages and challenges of working here, there, any-where and anytime. *Organizational Dynamics*, 53–68, Automne 1999.
- LAFONTAINE, F. **Agency theory and franchising**: some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, v. 23, n. 2, p. 163-183, 1992.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnica de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEDERER, A. L.; PRASAD, J. **Software management and cost estimating error**. *Journal of Systems and Software*, v. 50, 33–42, 2000.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACHADO, L. S. **Tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MAHANEY, R. C.; LEDERER, A. L. **Information systems project management**: an agency theory interpretation. *Journal of Systems and Software*, [s.l.], v. 68, n. 1, p.1-9, out. 2003. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0164-1212\(02\)00132-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0164-1212(02)00132-2).
- MALAMUD, S.; RUI, H.; WHINSTON, A. B. **Optimal Risk Sharing with Limited Liability**. Swiss Finance Institute Research Paper, No. 12-05, 1 feb. 2012.
- MANSSOUR, A. B. B. **Análise do impacto do teletrabalho em uma empresa jornalística**. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MELLO, J. A. **Managing Telework Programs Effectively**. Employee Responsibilities And Rights Journal, [s.l.], v. 19, n. 4, p.247-261, 3 out. 2007. Springer Nature.

<http://dx.doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>.

MONTREUIL, S.; LIPPEL, K. **Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications**. Safety Science, Quebec, v. 41, p. 339-358, 1 out. 2002.

MORTON, M. S. S. **The Corporation of the 1990s**. Introduction. In M.S.S. Morton (ed.), New York: Oxford University Press, 1991.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J. et al. **O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores**. Review of Administration and Innovation, [s.l.], v. 7, n. 2, p.151-170, 12 ago. 2010. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5585/rai.v7i2.424>.

OLSON, M. H. **Organizational Barriers to Telework**. In Werner B. Korte, Simon Robinson, and Wolfgang J. Steinie (eds.), Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization. Elsevier Science Publishers B.V., 1988.

PERROW, C. **Complex organizations**. New York: Random House, 1986.

PISKURICH, G. **An organizational guide to telecommuting**. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1998.

POTTER, E. **Telecommuting: The future of work, corporate culture and American society**. Journal of Labor Research, 24 (1), 73–84, 2003.

RAFAELI, S.; RAVID, G. **Information sharing as enabler for the virtual team: an experimental approach to assessing the role of electronic mail in disintermediation**. Information Systems Journal, 13, 191–206, 2003.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos Ebape.br, [s.l.], v. 16, n. 1, p.152-162, jan. 2018. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.

- RODRÍGUEZ, A. D.; D'ERRICOJ. **Teletrabalhadores:** Entre discursos otimistas e contextos precários: Uma aproximação do caso argentino. *Revista Colombiana de Sociologia*, Bogotá, v. 40; n. 2; p.47-66, out. 2017.
- SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. [Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade](#). *RAE. Revista de Administração de Empresas*, v. 48, p. 1-20, 2008.
- SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. **Teletrabalho:** Desafios e Perspectivas. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 33, p.39-49, abr. 2005.
- SILVA, P. A. M. **Breves anotações sobre o teletrabalho no direito do trabalho brasileiro**. *Suplemento Trabalhista*, editora LTR, v. 065, p. 317-320. 2012.
- SILVA, V. G. **Prontos para o Teletrabalho? Um Estudo sobre o Trabalho Docente do Ensino Superior Brasileiro**. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 635-651, 31 dez. 2013. Instituto Metodista de Ensino Superior.
<http://dx.doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v4n2p635-651>.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis, 2001. 121 p.
- SÍSELES, S. **El teletrabajo, una buena opción para la mujer**. 2013. Disponível em: <https://www.clarin.com/buena-vida/mujeres-teletrabajo_0_S1-8S5SoPQe.amp.html>. Acesso em: 2 ago. 2013.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/>>. Acesso em: 08 dez. 2017.
- SOLOMON, C. **Don't forget your telecommuters**. *Workforce*, 79 (5), 56–63, 2000.
- STEWART, B. **Changing times:** The meaning, measurement and use of time in teleworking. *Time & Society*, 9 (1), 57–74, 2000.
- TASKIN, L.; DEVOS, V. **Paradoxes from the individualization of human resource management:** The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62 (1), 13–24, 2005.

TAVARES, A. I. **Telework and health effects review**. International Journal Of Healthcare, [s.l.], v. 3, n. 2, p.30-36, 11 jul. 2017. Sciedu Press.
<http://dx.doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>.

TOMBARI, N.; SPINKS, N. **The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions - a retrospective look at lessons learned**. Women in Management Review, [s.l.], v.14, n.5, p.186-193, 1999.

TOSI, H. L.; KATZ, J. P., GOMEZ-MEJIA, L.R. **Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making**. Academy of Management Journal, 40 (3), 584–602, 1997.

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

VANCE, P. S. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias**. 2010, 295p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2010.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/cfi/3!/4/4@0.00:3.20>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

WATSON FRITZ, M. B.; NARASIMHAN, S; RHEE, H. S. **Communication and coordination in the virtual office**. Journal of Management Information System, 14, 7-28, 1998.

WILKES, R. B.; FROLICK, M. N.; URWILER, R. **Critical issues in developing successful telework programs**. Journal of Systems Management, 45, 30-34, 1994.

YANG, J. **Job-related knowledge sharing: comparative case studies**. Journal of Knowledge Management, 8, p. 118–126, 2004.

ZIMMER, M. V. **Internet e trabalho virtual: da revolução tecnológica ao teletrabalho**. In: Nakayama, M. K.; Pilla, B. S.; Binoto, E. (org.). E-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico. Passo Fundo (RS): Editora Universitária, 1 ed., p. 1-320, 2006.