



## ARTIGOS

### A POLI (MONO)FONIA DO TELETRABALHO

Jane Kelly Dantas Barbosa<sup>1</sup>  
Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão<sup>2</sup>  
Ana Flávia Rezende<sup>3</sup>

#### RESUMO

O teletrabalho vem ganhando destaque e um número considerável de adeptos frente aos imperativos de maior flexibilidade e redução de custos do mercado globalizado e inconstante em que as organizações e profissionais estão inseridos. Diante disso, torna-se um tema que merece atenção no mundo corporativo e acadêmico por se tratar de um campo multifacetado e ainda pouco explorado. O objetivo deste artigo consiste em analisar os sentidos de teletrabalho encontrados nas revistas *Você S.A.* e *Exame*, exemplares da literatura popular de gestão ou literatura *pop management*; identificando as palavras e expressões encontradas com maior frequência nas publicações acerca da temática e analisando-as enquanto categorias de sentido. A natureza deste estudo é qualitativa e exploratória, utilizando análise de conteúdo para tratamento dos dados. Foram analisadas as publicações sobre teletrabalho nas revistas citadas no período de 2010 a 2016, demonstrando as visões comumente relacionadas à temática e contribuindo para o melhor entendimento acerca do fenômeno teletrabalho. A partir dos resultados obtidos é possível inferir que o teletrabalho carece de atenção em relação à sua delimitação, conceituação e regulação jurídica, a fim de atribuir mais segurança aos envolvidos e mais credibilidade às estatísticas e estudos realizados. Apesar de ser um tema que conceitual e legalmente ainda está sendo construído, existe um conjunto de publicações de *pop management* que contribui para a construção de um conceito mais homogêneo sobre o teletrabalho, caracterizando uma “monofonia” e revelando a necessidade da realização de estudos que contemplem suas especificidades e as brechas existentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teletrabalho. *Home Office*. *Pop Management*.

<sup>1</sup> Mestranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Bolsista CNPq. Pesquisadora do Observatório em Crítica, Formação e Ensino em Administração (Observatório C.A.F.E.). *E-mail:* [jane\\_kdantas@hotmail.com](mailto:jane_kdantas@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professora Adjunta da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Pesquisadora do Observatório em Crítica, Formação e Ensino em Administração (Observatório C.A.F.E.). *E-mail:* [carola.maranhao@gmail.com](mailto:carola.maranhao@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Administração na Universidade Federal pela Lavras – UFLA. Professora Substituta da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Pesquisadora do Observatório em Crítica, Formação e Ensino em Administração (Observatório C.A.F.E.). *E-mail:* [anaflaviarezende@gmail.com](mailto:anaflaviarezende@gmail.com)

## TELEWORK'S POLY (MONO)PHONY

### ABSTRACT

Teleworking has been gaining prominence and a considerable number of adepts facing the imperatives of greater flexibility and cost reduction in the globalized Market and inconsistent in which organizations and professionals are embedded. Given this, it becomes a topic that deserves attention in the corporate and academic world because it is a multifaceted field and still little explored. The objective of this article is to analyze the senses of telework found in the magazines *Você S.A.* and *Exame*, exemplars of the popular management literature or literature pop management; identifying the words and expressions found most frequently in the publications about the theme and analyzing them as categories of meaning. The nature of this study is qualitative and exploratory, using content analysis for data treatment. The publications on teleworking were analyzed in the journals cited in the period from 2010 to 2016, demonstrating the visions commonly related to the subject and contributing to the better understanding about the telework phenomenon. From the results obtained it is possible to infer that teleworking needs attention in relation to its delimitation, conceptualization and legal regulation, in order to give more security to those involved and more credibility to the statistics and studies carried out. Although it is a subject that is conceptually and legally still being built, there is a set of pop-management publications that contribute to the construction of a more homogeneous concept of teleworking, characterizing a "monophony" and revealing the need to carry out studies that their specificities and existing gaps.

**KEYWORDS:** Teleworking. Home Office. Pop Management.

### INTRODUÇÃO

As relações de trabalho vêm apresentando diferentes configurações com o intuito de responder às pressões e mudanças sociais e ambientais. Pautadas no avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e na globalização, essas relações passaram a ser mais flexibilizadas, contribuindo, assim, para a estruturação de novas modalidades de trabalho. As práticas laborais que fogem às ditas tradicionais se apresentam como modalidades que, aparentemente, possuem grande potencial. Nestas, o trabalhador pode desenvolver suas atividades profissionais sem estar atrelado ao espaço físico dos escritórios tradicionais, e a figura do chefe é substituída pelo alcance de metas e apresentação de resultados, como no caso do teletrabalho. Tal fenômeno, que exhibe índices crescentes de utilização pelo mundo (CHEN; MCDONALD, 2014), tem a característica de tornar fluídos o tempo e o espaço.

O teletrabalho pode ser entendido como o trabalho realizado longe dos escritórios tradicionais, com o suporte das TICs, pressupondo rearranjos estruturais para as empresas e

profissionais. Na literatura acerca dessa modalidade de trabalho, bem como na prática, existe certa complexidade em relação à definição de *home office*, a forma como é implantado e quais suas implicações (COSTA, 2003; ARAÚJO; BENTO, 2002).

Por se tratar de um tema relativamente recente, mas altamente em voga nas práticas corporativas, a polifonia<sup>4</sup> que cerca o teletrabalho e suas visões tanto positivas quanto negativas geram questionamentos importantes quanto a sua legitimidade em benefícios para as empresas, os funcionários e a sociedade como um todo.

Na presente pesquisa destaca-se o panorama existente acerca da temática *home office* nas publicações das revistas *Você S.A* e *Exame*, buscando demonstrar os cenários e discussões encontradas na literatura *pop management*, da qual as revistas estudadas são exemplos. Para isso, foram analisadas as publicações dos últimos sete anos (de 2010 a 2016) das revistas citadas, a fim de acompanhar a evolução do interesse no tema e identificar as palavras e expressões mais recorrentes, estudando-as para entender os sentidos de teletrabalho encontrados em tais publicações.

As análises do estudo estão centradas nas concepções de teletrabalho de um tipo de discurso empresarial, a saber, o da literatura *pop management*, que representa um dos importantes atores na disseminação de discursos. A literatura *pop management* diz respeito a revistas, livros e jornais de consumo rápido, relacionados a negócios e gestão empresarial. Tal estilo de literatura é gerado pela mídia de negócios, cabendo ressaltar que a mídia, de forma geral, possui um papel fundamental na construção e circulação dos discursos de uma sociedade (MEDRADO, 1999), sendo importante conhecer sua influência nas políticas, práticas e estereótipos da sociedade contemporânea.

Diante do exposto e considerando que o *home office* é um tema ainda sujeito a muitas ambiguidades, inquietações, e, portanto, possíveis “polifonias”, a questão que norteia esta pesquisa é: quais os sentidos de teletrabalho encontrados nas revistas *Você S.A.* e *Exame*, exemplares da literatura popular de gestão ou literatura *pop management*?

Este estudo encontra-se dividido em cinco seções, a contar desta introdução. A seção seguinte contempla o referencial teórico, apresentando uma análise sobre as discussões que permeiam o teletrabalho, as dificuldades na delimitação de um conceito para o mesmo, o tratamento dado pela legislação e, num segundo momento, abordando a literatura *pop management*. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na

---

<sup>4</sup> Polifonia, no sentido empregado neste estudo, diz respeito à pluralidade de sons ou vozes sobre determinado assunto, indicando a existência de diversos entendimentos ou vieses sobre algo.

pesquisa, a quarta envolve a apresentação e análise dos resultados e, por fim, a quinta seção traz as considerações finais, seguindo-se as referências bibliográficas utilizadas.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 TELETRABALHO: UMA ARENA DE DISCUSSÕES

O teletrabalho foi introduzido no campo administrativo através de Jack Nilles, na década de 1970 (COSTA, 2003; SMITH, 2012). Até os anos 1990 foram percebidas poucas movimentações na literatura sobre o tema, entretanto, percebe-se que logo após esse momento o interesse crescente pelo tema fez com que os estudos na área fossem intensificados. Acompanhando essa intensificação, surgiam também as inconsistências no que diz respeito à delimitação do tema. Tal fato pode ser constatado nas discrepâncias encontradas nas estatísticas elaboradas sobre o teletrabalho, derivadas das diversas construções conceituais sobre o mesmo (ARAÚJO; BENTO, 2002).

De acordo com Costa (2003) essas deficiências na definição sobre o teletrabalho podem ser apontadas como um dos fatores cruciais para a dificuldade existente em avaliá-lo e entendê-lo. Portanto, torna-se difícil a solidificação de um conceito único e a classificação dos existentes em certos ou errados (SILVA, 2009). Essa busca por generalizações é tarefa difícil, uma vez que o teletrabalho integra diferentes relações contratuais, locais de trabalho, tecnologias, conhecimentos requeridos, interpretações sobre os dispositivos legais e práticas administrativas.

O fenômeno já tomou proporções consideráveis, sendo que nos Estados Unidos um a cada 10 trabalhadores são adeptos do *telework* por pelo menos uma vez durante a semana (CHEN; MCDONALD, 2014). Argumenta-se que trabalhar em casa ou fora do escritório pode aumentar a satisfação no trabalho e o desempenho, no entanto, o teletrabalho muitas vezes exige cargas exaustivas de trabalho (aumento de horas trabalhadas) e leva a uma sensação de isolamento, uma vez que não há contato face-a-face com os colegas (CHEN; MCDONALD, 2014), gerando sentimentos contraditórios.

A depender da forma como for interpretado, o teletrabalho estende-se a um número expressivo de profissionais, visto que atualmente é comum manipular e trocar informações através de tecnologias portáteis, independente de espaço e tempo fixos (SOBRATT, 2015). Como resultado, tem-se que o teletrabalho configura uma arena de discussões, em que são

encontradas diversas definições e uma multiplicidade de sentidos, estatísticas, interpretações e combinações de variáveis.

Grande parte dos estudos realizados acerca dessa temática (BALAKER, 2005; MELLO, 2007; NOHARA et al., 2008; SILVA, 2009; HYNES; RAU, 2014) ocupa-se de discutir as definições possíveis e as vantagens e desvantagens do teletrabalho em relação ao profissional, à organização e à sociedade. Tais estudos adotam substancialmente uma postura promocional relativa ao teletrabalho (COSTA, 2003), destacando seus benefícios, índices de maior produtividade e casos de sucesso na aplicação. Segundo Araújo e Bento (2002, p. 27) “é necessário realçar que os autores referenciados como otimistas também apontam aspectos negativos; no entanto, tendem a subvalorizá-los e supõem que são facilmente dirigíveis e resolvidos pela organização e pela sua cultura”.

Não obstante, existem vertentes que abordam as relações de teletrabalho de acordo com outros prismas. Costa (2003, 2007, 2013) e Collins et al. (2013) enfatizam os aspectos subjetivos envolvidos nessa modalidade de trabalho, discutindo questões como autonomia, flexibilidade e controle. Segundo Costa (2013) existe todo um construto ideológico elaborado no intuito de mobilizar a subjetividade do indivíduo. Esse (o discurso) influencia os sujeitos e age sobre eles, buscando, assim, fabricar os (sujeitos) teletrabalhadores.

Boris e Daniels (1989), por sua vez, levantam discussões sobre o teletrabalho sob uma perspectiva de classes, poder do Estado e gêneros. Também abordando gêneros, Prügl e Tinker (1997) trazem uma discussão acerca do gênero nas relações de teletrabalho, através de um resgate histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho e de relatos de maior incidência de mulheres em regime de *home office*, devido à dificuldade de dissociar mulher, casa e família.

Felstead et al. (2000) também abordam o debate sobre as características dos profissionais que teletrabalham, discutindo pontos como nível de qualificação, gênero, etnicidade e composição familiar. Os autores mostram o confronto entre um cenário mais pessimista, que enfatiza o teletrabalho enquanto forma de trabalho que atribui baixos salários aos profissionais, pouca segurança jurídica e práticas abusivas, geralmente conferidas às minorias étnicas e às profissionais do sexo feminino; e, por sua vez, outro cenário mais otimista, que exalta a flexibilidade e liberdade conquistadas por meio do *home office* e a recorrente adoção por profissionais altamente qualificados.

Tietze e Nadin (2011), bem como Collins et al. (2013), analisam a prática do teletrabalho com foco nos contratos psicológicos, que podem ser definidos como as adequações das crenças individuais aos moldes da organização, em um acordo de troca ou, de

forma mais ampla, como relações em que haja expectativas entre os envolvidos. Essas trocas e expectativas variam de acordo com o tipo de contrato, que pode ser relacional ou transacional. Os contratos transacionais são instrumentais e tratam dos aspectos tangíveis da relação de trabalho, enquanto os contratos relacionais envolvem aspectos intangíveis, como confiança e lealdade. Atualmente, e particularmente no teletrabalho, o bom gerenciamento dos contratos relacionais é apontado como mais desejável para as organizações devido a seus fortes impactos no relacionamento indivíduo-organização (TIETZE; NADIN, 2011).

Por outro lado, Collins et al. (2013) afirmam que, nos contratos psicológicos, para os teletrabalhadores os eixos da flexibilidade temporal e da justiça são os mais importantes, influenciando o alcance do desejado equilíbrio entre vida e trabalho. Esses autores destacam também, o papel das práticas de gestão na administração das expectativas envolvidas nas relações de teletrabalho.

Envolvendo variáveis e perspectivas diversas, percebe-se que o teletrabalho apresenta-se como um terreno fértil para as teorias organizacionais, principalmente no que diz respeito ao arcabouço teórico da temática (COSTA, 2003). Diante disso, o próximo tópico aborda algumas das definições de teletrabalho.

## 1.2 A TENTATIVA DE CONCEITUAR O TELETRABALHO

O teletrabalho constitui um campo multifacetado, que envolve questões relacionadas às tecnologias empregadas no trabalho, ao local de realização das tarefas, ao número de horas trabalhadas, às características necessárias para sua implantação (das tarefas, das organizações, dos gestores e dos profissionais), às influências psicológicas e subjetivas, às modalidades contratuais e à legislação reguladora; o que implica diferentes conceitos e interpretações e dificulta generalizações.

Segundo Hynes (2014) o teletrabalho consiste em uma atividade que é realizada a uma distância geográfica dos escritórios, ou seja, é o trabalho realizado em casa ou em qualquer outro lugar que não o escritório tradicional. O autor aponta que o tema vem sendo tratado como uma solução para vários problemas organizacionais e sociais. Em consonância com Hynes (2014), Sarsur et al. (2004, p. 4) define teletrabalho como “uma modalidade de labor realizado pelo trabalhador (autônomo ou empregado) em local distinto da empresa. Mudam as concepções de espaço (desterritorialização) e de tempo (desprendido do aqui e agora)”. Para estes autores, então, podem ser considerados teletrabalhadores tanto profissionais autônomos quanto empregados.



Não obstante, Rosenfield e Alves (2011) ressaltam que o teletrabalho não pode ser reduzido apenas ao conceito de trabalho a distância, apresentando-se como um elemento “das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs” (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 217). Pinel (1998) e Costa (2003) também defendem a distinção entre teletrabalho e trabalho a distância. O trabalho a distância seria aquele efetuado em local diferente do escritório convencional, não pressupondo a necessidade da utilização das TICs; enquanto o teletrabalho seria o trabalho que, além de efetuado a distância, é viabilizado pelas TICs e depende delas. Ou seja, conforme esta visão, profissionais autônomos não são, necessariamente, considerados teletrabalhadores.

Pinel (1998) afirma que o teletrabalho é o trabalho desenvolvido em qualquer horário, local fixo ou móvel, utilizando recursos telemáticos. Em consonância com essa ideia, ressaltando aspectos relacionados à comunicação, De Masi (2000, p. 145) define teletrabalho como o “trabalho realizado sem contato físico com os demais profissionais e com o escritório, mas com comunicação independente e direta possibilitada através do uso intensivo das TICs”.

Nohara et al. (2008) afirmam que a massificação das TICs contribuiu para a ascensão do teletrabalho, que representa uma inovação organizacional com capacidade de dissolver tempo e espaço. Segundo os autores, o local de trabalho agora transcende as fronteiras da organização, transformando os limites geográficos da mesma em algo fluído, e permitindo que o trabalhador exerça as suas funções de qualquer parte do planeta, desde que esteja virtualmente conectado.

No que diz respeito às TICs, Felstead et al. (2000, 2003) também apontam o crescimento da utilização das mesmas e o fato de o suporte que elas oferecem ser fortemente associado à consolidação do teletrabalho. Para exercer as atividades longe dos locais tradicionalmente destinados ao trabalho, os teletrabalhadores recebem dos empregadores equipamentos como computadores e aparelhos para telecomunicação que viabilizam o cumprimento dos objetivos (YINAT, 2014; SEWELL; TASKIN, 2015; HUNTON; NORMAN, 2010).

Em uma classificação de modalidades do teletrabalho, podem ser citados como os arranjos mais comuns:

- *Home office*: o espaço de trabalho passa a ser a residência do trabalhador;
- Teletrabalho móvel: o escritório pode ser qualquer local onde o teletrabalhador esteja, pois ele está constantemente deslocando-se em viagens ou visitas aos clientes;
- Escritórios satélites: escritórios da própria empresa em locais diversos que possibilitam acesso mais fácil aos empregados.

- Telecentros: escritórios que podem ser alugados por diversas empresas ou pessoas, durante o tempo que for necessário. Eles são equipados com os recursos tecnológicos necessários ao teletrabalho;
- *Telecottages*: funcionam como locais onde é oferecido treinamento e disponibilizada infraestrutura e tecnologia para moradores e empresas do local, geralmente através de subsídios do governo (COSTA, 2003).

Diante dos múltiplos conceitos, características enfatizadas e classificações do teletrabalho, pode-se afirmar que as deficiências no que tange uma conceituação precisa e as estatísticas referentes ao teletrabalho fazem do conceito “mais uma construção ideológica da realidade ou, no máximo, uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidades de teletrabalho” (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 215).

### 1.3 LEGISLAÇÃO DO TELETRABALHO: O QUE A LEI DIZ?

Diante das transformações estruturais que tangem às relações de trabalho é necessário observar como vem sendo tratado o teletrabalho no que diz respeito aos direitos e deveres trabalhistas. É importante analisar também a temática da jornada de trabalho, bem como a questão da jornada de trabalho fiscalizada *versus* a jornada de trabalho não fiscalizada, a fim de conferir maior embasamento para a prática dessa modalidade de labor.

No Brasil, a jurisprudência não conceitua o teletrabalho como algo conciso e homogêneo. Ao contrário, essa modalidade de atividade laboral é tão ampla que abrange qualquer atividade exercida fora de uma empresa e que usa TICs como recursos, como é o caso de instrumentos de informática e telemáticos (ROCHA; MUNIZ, 2013).

A Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 alterou a redação do artigo 6º da CLT (BRASIL, 2011). Este artigo traz informações sobre trabalho a domicílio e teletrabalho. Não se distingue mais o trabalho que é realizado dentro do estabelecimento do empregador daquele que é executado no domicílio do empregado ou a distância, ou seja, as relações trabalhistas existem também no regime de teletrabalho. Na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), o artigo 62 do Decreto-Lei nº 5452/43 (BRASIL, 1943) afirma que o empregado que exerce atividade laboral longe do local de trabalho e incompatível com fixação de horários, deve ter essa condição registrada na Carteira de Trabalho e Previdência Social.

Um ponto de discussão se refere ao fato de o teletrabalhador ser sujeito à subordinação, mesmo longe de seus superiores. Assim, “o requisito da subordinação jurídica, que era pessoal e direto para o necessário reconhecimento da relação de emprego, foi



equiparado pelo legislador aos meios telemáticos e informatizados de comando, caracterizando a proeminência do poder diretivo” (ROCHA; MUNIZ, 2013, p.109). No teletrabalho também é exercido controle do empregador sobre o empregado, por meio das TICs, com as quais o controle passa a assumir novas formas, conversando sua essência.

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade – SOBRATT (2015), a atividade laboral exercida fora do espaço da empresa constitui-se em uma relação de emprego e, por isso, os teletrabalhadores estão sujeitos às regulamentações da CLT e à subordinação jurídica, por meio de ferramentas telemáticas de controle, que reforçam tal relação empregatícia. A convenção de número 177 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), datada de 1996, em seu artigo 4º.1, afirma que “as políticas nacionais em matéria de trabalho a domicílio deverão, na medida do possível, assegurar igualdade de tratamento entre os trabalhadores a domicílio e outros trabalhadores assalariados [...]” (OIT, 1996, s/p. tradução nossa<sup>5</sup>).

Em suma, há um entendimento de que os teletrabalhadores possuem os mesmos direitos dos trabalhadores presenciais, mas ainda existem muitos hiatos, como a questão das horas extras. Como se torna difícil fazer o controle das horas trabalhadas sob o teletrabalho, discute-se o direito dos profissionais a horas extras e o que poderia ser considerado como tal. Segundo Rocha e Muniz (2013, p.110) “os teletrabalhadores possuem os mesmos direitos dos demais trabalhadores, porém, dada a peculiaridade de suas atividades, em regra não estão sujeitos a controle de jornada, daí não fazendo jus às horas extras, na forma do inciso I do artigo 62 da CLT”. Tal situação mostra que não significa que no tocante às leis trabalhistas o trabalho realizado fora das empresas terá exatamente as mesmas consequências jurídicas que o trabalho realizado no âmbito do empregador (ROCHA; MUNIZ, 2013).

As deficiências na legislação não são uma exclusividade brasileira. Prügl e Tinker (1997, p. 1472) afirmam que poucos países possuem uma legislação consistente sobre o teletrabalho, mas muitos definem os teletrabalhadores como “empregados ou quase-empregados”. Esses profissionais não podem satisfazer alguns dos critérios satisfeitos pelos funcionários tradicionais, mas são tratados como se fossem empregados diante dos estatutos.

Um dos fatores que pode justificar essa ausência de legislação que regule a temática é a dificuldade existente na delimitação e conceituação do que é o teletrabalho. Diante disso, de acordo com Silva (2004), os debates jurídico-sociais sobre a temática se apresentam como uma possibilidade a mais para discutir e, por consequência, amadurecer tal

---

<sup>5</sup> “En la medida de lo posible, la política nacional en materia de trabajo a domicilio deberá promover la igualdad de trato entre los trabajadores a domicilio y los otros trabajadores asalariados [...]” (OIT, 1996, s/p.).

questão. Além do panorama de discussões encontrado no meio acadêmico e no meio jurídico, existem ainda discussões acerca do teletrabalho ou *home office* trazidas pela literatura popular de gestão ou literatura *pop management*, que pode influenciar nas demais discussões e que será abordada no tópico seguinte.

## 1 LITERATURA *POP MANAGEMENT*

A literatura *pop management*, também compreendida como mídia de negócios, diz respeito a revistas, livros e jornais de consumo rápido, relacionados a negócios e gestão empresarial. Gerada pela mídia de negócios, tal estilo de literatura faz parte da indústria do *management*, conceito mais abrangente que envolve ainda outros três pilares: as escolas de negócios, os gurus empresariais e as empresas de consultoria (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2002, 2004; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010).

A mídia de negócios apresenta papel crucial na disseminação e consolidação de ideias e práticas gerenciais, versando sobre panaceias gerenciais, exemplos de empresas e executivos de sucesso, dicas de como se tornar bem sucedido na carreira, tecnologias e novidades do mundo corporativo, além de soluções para diversos problemas. Tal mídia constitui um veículo representativo de propagação e homogeneização das mais diversas práticas e conceitos (DA COSTA; BARROS; MARTINS, 2012). Diante dessa postura essencialmente prescritiva e promocional “parece haver mais espaço para visões positivas (ou maquiadas) da realidade empresarial que para visões críticas (ou realistas)” (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2002, p. 89).

O caráter assumido pelo conteúdo da literatura *pop management* finda lançando e disseminando modismos gerenciais que mercantilizam ideias e práticas e que, muitas vezes, independentemente de um estudo de viabilidade, são aplicados pelos profissionais e, com isso, podem causar efeitos indesejados ao invés de benefícios. O conteúdo desse tipo de literatura é cada vez mais semelhante entre si e se aproxima de livros esotéricos e de auto-ajuda (CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010), sendo consumido por profissionais que, frente às suas ansiedades e inseguranças, acabam vendo nesse tipo de literatura uma espécie de guia de comportamento que ameniza suas inquietações (DA COSTA; BARROS; MARTINS, 2012; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010).

As revistas do Grupo Exame, da editora Abril, constituem exemplos da mídia de negócios que abordam conteúdos *pop management*. A revista Exame, que faz parte deste grupo, foi lançada em 1968 e é publicada quinzenalmente, já a revista Você S.A., também

pertencente ao grupo, teve seu lançamento em 1998 e é publicada mensalmente. Apesar de pertencerem ao mesmo grupo, o público alvo e o foco das publicações se diferenciam entre si, sendo a revista Exame mais focada em casos de empresas e empresários, enquanto a revista Você S.A. enfatiza o indivíduo e temas relacionados à carreira e formação. Além das revistas citadas anteriormente (e utilizadas como amostra desta pesquisa), outras revistas de renome podem ser apontadas como exemplos de conteúdo da literatura *pop management*, como a *HSM Management* e a *Harvard Business Review*.

Para orientar a postura dos jornalistas e editores, a editora Abril faz pesquisas constantes para apreender o *feedback* dos leitores. Uma dessas pesquisas, realizada no início dos anos 2000, resultou em uma reformulação de certos aspectos das publicações, como diminuição da extensão dos textos, aumento das informações de apelo visual e uso de linguagem mais informal (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2002). Isso demonstra que os leitores dessas revistas buscam conteúdo de fácil assimilação, apenas absorvendo o que lhes é apresentado sem necessidade de problematizações, raciocínio analítico e crítico; e que as revistas envolvem certa infantilização de seus leitores.

Estudar esse tipo de literatura justifica-se pela importância que a mesma assumiu no mundo corporativo, sendo consumida por empreendedores, executivos, profissionais e pessoas de modo geral que se interessam pelo mundo dos negócios. Diante disso, a literatura *pop management* pode influenciar os comportamentos dos leitores, bem como a construção do perfil e da identidade dos mesmos (BUSS; TAVARES; SANTOS, 2014). Como destaca Wood Jr., Paes de Paula (2002, p.11), “não se pode negar que ela hoje ocupa lugar de destaque entre as leituras de gerentes, consultores, estudantes e até professores de administração”.

## 2 METODOLOGIA

Com o intuito de verificar o que vem sendo produzido na literatura *pop management* a respeito do teletrabalho, delimitou-se a amostra às revistas Exame e Você S.A., exemplares da literatura popular de gestão de grande repercussão no Brasil; e procedeu-se uma busca no site de tais revistas, a fim de localizar as publicações com referência à temática.

A escolha das revistas Exame e Você S.A. como fontes de dados se deu por serem direcionadas para empreendedores, executivos, profissionais e pessoas de modo geral que se interessam pelo mundo dos negócios, buscando influenciar as decisões e comportamentos dos

leitores, mapeando, ditando e antecipando tendências do mundo corporativo. Utilizar a revisão de periódicos e revistas que possuem representatividade constitui uma metodologia produtiva para se obter conhecimento nos Estudos Organizacionais (MELLO; TONELLI, 2002a, 2002b).

No período analisado, de janeiro de 2010 a setembro de 2016, foi encontrado um total de 68 artigos remetendo ao tema teletrabalho, distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 1** - Quantidade de Artigos Encontrados nas Revistas Exame e Você S.A. com o tema Teletrabalho

Ano	Quantidade
2010	1
2011	5
2012	15
2013	22
2014	15
2015	6
2016	4
TOTAL	68

**Fonte:** Dados primários da pesquisa (2016).

Identificadas, as publicações foram copiadas, na íntegra, para um documento do *Microsoft Word*, formando um banco de dados único com todas as publicações encontradas. A partir deste, foi realizada a contagem de palavras e expressões, utilizando o programa *Primitive Word Counter*, a fim de identificar a frequência das palavras e expressões encontradas nas publicações da amostra. Feito isto, após leitura das publicações, foi realizada uma triagem em que foram desconsideradas palavras que não agregavam valor à pesquisa (como alguns verbos, pronomes e conjunções), foram definidas como unidades de análise as palavras e expressões mais recorrentes e, posteriormente, elas foram agrupadas em oito categorias de sentido. A fim de ilustrar melhor as categorias de sentido analisadas, por meio da ferramenta *Wordle*, foi criada uma nuvem de palavras e expressões, que permite visualizar graficamente as palavras e expressões mais recorrentes nas publicações.

A Análise de Conteúdo foi a técnica metodológica escolhida para tratar os dados empíricos. Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é uma prática para identificação do que está sendo dito sobre determinado tema, que permite abordagens qualitativas e quantitativas e presta-se tanto aos fins exploratórios quanto aos de verificação. Quanto à natureza desse estudo, ele é caracterizado como qualitativo e exploratório, pois não pretende generalizar os fatos baseando-se em resultados, mas realizar uma análise interpretativa das publicações selecionadas.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Assim como a literatura científica acerca do tema apresenta predominantemente caráter promocional e prescritivo, conforme apontado por Costa (2003), Araújo e Bento (2002), Nohara et al. (2008) e Hynes (2014), o teletrabalho, de forma geral, é encarado nas revistas estudadas como o futuro do trabalho, uma modalidade de labor que transforma positivamente sua natureza e uma cura para diversos problemas organizacionais e sociais. Alguns títulos das publicações demonstram tal posicionamento:

Vamos acabar com os chefes! E fazer *home office*! (Você S.A., 2014)  
O trabalho do futuro é portátil. (Você S.A., 2013)  
Trabalho é a tarefa, não o local, diz livro de *home office*. (Exame, 2013)  
O trabalho fica cada vez mais flexível. (Você S.A., 2012)  
Funcionários são mais produtivos fora do escritório, diz pesquisa. (Exame, 2011)  
Mais de 26 milhões de americanos já aderiram ao teletrabalho. (Exame, 2011)  
Empresas dos EUA poupariam US\$500 bi com *home office* por ano. (Exame, 2014)  
Executivo, sim. Pai de família, também. (Você S.A., 2013)

Através de exemplos de adoção bem sucedida do teletrabalho em situações e organizações diversas, destacando-se os casos de grandes empresas e multinacionais, também pode ser captada a essência prescritiva em relação ao teletrabalho nas publicações, como pode ser constatado por meio dos seguintes títulos:

Reino Unido põe fim ao horário rígido e ao escritório fixo. (Exame, 2013)  
A Cisco é a campeã mais conhecida do teletrabalho. (Você S.A., 2012)  
Ticket poupa R\$ 3,5 milhões com trabalho em casa. (Exame, 2010)  
A vez dos sem-mesa, da Stiefel à Unilever. (Exame, 2013)  
8 empresas que permitem (e estimulam) o *home office*. (Exame, 2013)  
MS holandesa mostra eficiência do trabalho em qualquer lugar. (Você S.A., 2013)  
Alcoa oferece *home office* e jornada flexível. (Você S.A., 2013)  
HSBC ampliou *home office* e treinamento a distância. (Você S.A., 2013)  
Na Azul, o pessoal do comercial pode recorrer a *home office*. (Você S.A., 2012)  
Como a Kimberly vai mandar 300 funcionários trabalharem em casa. (Exame, 2012)  
78% dos gerentes adotam o *home office*, diz pesquisa. (Exame, 2011)

Concomitantemente, há um número considerável de publicações trazendo dicas e conteúdos típicos da literatura *pop management*. Tal estilo de literatura dissemina panaceias e receitas de sucesso, como dicas para trabalhar sob esse esquema de trabalho e ser bem sucedido, os hábitos de pessoas muito produtivas no teletrabalho, os índices de maior produtividade em empresas que o adotam e os passos a serem seguidos para conseguir bons resultados. Os títulos das publicações a seguir corroboram com essa afirmação:

9 lugares bizarros em que pessoas já fizeram teleconferência. (Exame, 2014)  
5 hábitos das equipes (muito) produtivas no trabalho remoto. (Exame, 2014)  
6 cuidados ao abrir um negócio em casa. (Exame, 2014)

As autorizações essenciais para ter um negócio *home-based*. (Exame, 2013)  
Seguro de imóvel protege escritório de quem trabalha em casa. (Exame, 2012)  
O *home office* que funciona. (Você S.A., 2012)  
4 dicas de organização para quem trabalha em casa. (Exame, 2012)  
Como manter o foco mesmo trabalhando em casa. (Exame, 2012)  
6 dicas para trabalhar melhor em casa. (Exame, 2011)  
10 Segredos de um *home office* incrivelmente produtivo. (Exame, 2016)

Em contrapartida, são encontradas também, porém de forma menos expressiva, publicações que mostram as deficiências do teletrabalho e casos de empresas que optaram por bani-lo, mostrando que o sucesso não é garantido e que essa forma de trabalho não oferece apenas benefícios para as partes envolvidas. Alguns títulos de publicações são exemplos:

As armadilhas do *home office* e da jornada flexível. (Exame, 2013)  
Best Buy declara fim do *home office*. (Exame, 2013)  
Marissa Mayer elimina o *home office* no Yahoo! (Exame, 2013)  
As principais desvantagens do *home office*. (Exame, 2012)  
Escritórios sem paredes podem fazer mal à produtividade. (Exame, 2014)  
HP estaria extinguindo prática de *home office*, diz site. (Exame, 2013)  
Trabalho à distância poderia prejudicar os negócios? (Você S.A., 2013)  
*Home office* ainda é tabu para empresas brasileiras. (Exame, 2013)  
Trabalhar em casa vale a pena? (Exame, 2012)  
Escravidão digital. (Você S.A., 2011)  
*Home office* é mesmo o vilão da produtividade? (Exame, 2015)

Cabe ressaltar a visibilidade que o caso em particular da empresa *Yahoo!* teve no ano de 2013. Ao abolir a prática do *home office* em junho do ano citado, a empresa enfrentou um bombardeio de críticas da mídia, dos especialistas de Gestão de Pessoas e de colaboradores. Segundo as publicações das revistas analisadas que citaram o caso, uma carta confidencial enviada aos funcionários comunicando o fim do *home office* vazou na mídia e, devido à repercussão do fato, ele foi pauta de diversas discussões, aparecendo em 23% das publicações levantadas no período analisado.

As publicações que apoiaram a decisão da *Yahoo!* de banir o *home office* de seus escritórios espalhados pelo mundo pautam-se no argumento de que não é uma decisão contra o *home office*, mas em prol do que é melhor para a empresa, que precisa de maior integração e espírito de equipe e encontrou no teletrabalho prejuízos na qualidade e velocidade dos serviços. Por outro lado, aquelas que discordaram da decisão da empresa citada e mostraram outro ponto de vista, que, aliás, é o mais ressaltado, dizem que ela errou ao abolir o *home office*, especulando que esta medida se deva ao momento de crise da empresa, que estaria interessada em estimular demissões e com isso cortar custos, ou mesmo que podem ter ocorrido falhas na mensuração da produtividade dos funcionários.

As publicações, além de explicar o caso, ora se posicionam contra a medida tomada na *Yahoo!*, ora se posicionam a favor, corroborando com diversas publicações científicas que



giram em torno da discussão das vantagens e desvantagens relativas à adoção do teletrabalho, como Barros e Silva (2010), Rosenfield e Alves (2011) e Tietze e Nadin (2011).

Um dos pontos críticos do teletrabalho, relacionado ao tempo livre dos sujeitos e às manipulações subjetivas, é também substancialmente encontrado nas publicações analisadas. Palavras e expressões relacionadas ao tempo destinado ao trabalho e ao tempo livre são encontradas de forma expressiva nas publicações, sendo exemplos: tempo, horas, horário, expediente, jornada, liberdade, horas extras, tempo de trabalho, qualquer hora, estar disponível, horas trabalhadas, horário de trabalho, horários flexíveis, horários alternativos, jornada de trabalho, horário de expediente e flexibilidade de horários.

Muito é falado sobre o desperdício de tempo no trânsito, que além de representar uma perda de tempo, gera emissão de gases poluentes que prejudicam a sociedade como um todo, além de gerar estresse e expor as pessoas a maiores riscos e violência, o que pode ser evitado com a adoção do teletrabalho. Outra questão levantada na análise das publicações diz respeito à possibilidade de passar mais tempo com a família, dar atenção aos filhos e netos, resolver problemas domésticos mais rapidamente e dispor de mais tempo para os *hobbies*. De modo geral, o destaque maior é dado à autonomia conferida ao profissional por meio do *home office* e à possibilidade de desfrutar de maior tempo livre.

Fruto da flexibilização do tempo e do espaço nessa modalidade de trabalho, a ideia de mais liberdade e tempo livre associada ao teletrabalho nem sempre é verificada na realidade, pois há maior dificuldade de restringir o número de horas trabalhadas à jornada de trabalho tradicional, além da clara invasão do espaço privado pela esfera do trabalho. O profissional, que é remunerado de acordo com seu desempenho e resultados apresentados, pode transgredir seus limites de trabalho, prejudicando a vida social, familiar e o estado físico e mental.

As “concessões” de autonomia e tempo livre aos profissionais constituem, na realidade, jogos de poder desenhados pelas empresas e manipulações subjetivas que fazem os sujeitos acreditarem que são livres para fazer suas próprias escolhas, quando, na verdade, elas estão sujeitas às “relações de produção em que as pessoas nascem inseridas e que, hoje como antes, lhes prescrevem as regras de sua existência” (ADORNO, 1995, p. 71).

A verdadeira existência do tempo livre no modo de produção capitalista é questionável, apontando que atualmente ele se resume a algo ideológico, pois todo o tempo do sujeito está condicionado ao lucro, enquanto o real tempo livre é algo substantivo, do qual os sujeitos foram privados (BARBOSA; MARANHÃO; PEREIRA, 2015). Da mesma forma, é questionável a autonomia oferecida aos teletrabalhadores, encontrando-se associada a maiores responsabilidades, exigências e a decisões condicionadas ao eixo da produtividade.

Nas publicações do período estudado, exalta-se que cabe ao profissional ter disciplina e gerir responsabilmente o próprio tempo. A empresa oferece a oportunidade de trabalhar em casa, sem os aborrecimentos do deslocamento e da rotina de trabalho engessada dos escritórios, com maior liberdade e autonomia para os funcionários, desde que os profissionais administrem adequadamente seu tempo e alcancem os objetivos estabelecidos. Em outras palavras, a responsabilidade de ser bem sucedido sob o regime de teletrabalho é atribuída exclusivamente ao próprio profissional. Desse modo, fica nítida, quando utilizado um olhar mais crítico, a mobilização subjetiva e os jogos de poder que as organizações usam para que o profissional acredite que é um privilégio ser escolhido para a prática do *home office*, e que cabe somente a ele desfrutar dos benefícios e oferecer resultados positivos em contrapartida.

O controle, que antes era exercido presencialmente por meio dos supervisores, gerentes, demais superiores e pelos próprios pares no local de trabalho, passa a ser exercido através de práticas de vigilância remota (SEWELL; TASKIN, 2015), extrapolando os limites organizacionais e invadindo o domicílio dos teletrabalhadores, que tendem também a introjetar certas práticas de controle, como estabelecimento de limites de espaço e tempo de trabalho mesmo fora dos escritórios, cobrando-se por performances extraordinárias de desempenho.

As palavras e expressões que fazem menção à mudança na legislação sobre teletrabalho também foram recorrentes no período analisado, como as seguintes: lei, legislação, mudança na lei, Direito do Trabalho, Tribunal Superior do Trabalho, alteração na CLT. Isto se dá devido à alteração do artigo 6º da CLT pela Lei nº 12.551, no final de 2011, que equiparou, formalmente, os direitos dos teletrabalhadores aos dos trabalhadores presenciais, gerando discussões sobre as implicações desta mudança.

A Consolidação das Leis do Trabalho é falha até mesmo na definição do que pode ser considerado *home office* (ROCHA; MUNIZ, 2013), então as especificações dos direitos e deveres das empresas e empregadores apresentam brechas que podem implicar conflitos e ações trabalhistas. Mas, de modo geral, as publicações buscaram amenizar o susto com a mudança na legislação, como é o caso de uma publicação da revista Exame de 2012, que diz que “especialistas em Direito do Trabalho afirmam que a nova regra não terá grande impacto na maneira como o trabalho à distância ou teletrabalho é reconhecido” (<http://exame.abril.com.br/economia/receber-ligacoes-ou-e-mail-fora-do-expediente-pode-contar-como-horas-extras/>). Tais publicações trataram a mudança como algo que não implica grandes impactos para as empresas e deram recomendações para que elas possam se precaver

de possíveis aborrecimentos através do estabelecimento de normas claras e consistentes de teletrabalho previstas em contrato.

De modo geral, foram notados pontos obscuros na definição do teletrabalho em si e nas reflexões acerca deste fenômeno, com a apresentação apenas superficial de suas mazelas e alguns casos de insucesso; e a predominância de exemplos de empresas e profissionais que adotaram a modalidade e são bem sucedidos, exaltando os benefícios e recomendando o *home office* como o “trabalho do futuro”, em uma descomplexificação do mesmo.

Após o levantamento das palavras e expressões mais frequentes nas publicações referentes ao teletrabalho das revistas Você S.A. e Exame no período de 2010 a 2016, notou-se que, além de encontradas de maneira recorrente em tais publicações, elas fazem parte de categorias de sentido, sendo representativas quando analisadas em conjunto. Diante disto, as palavras e expressões foram categorizadas de acordo com os sentidos que carregam em relação à temática. Optou-se por determinar como categorias de sentido as oito seguintes:

**Quadro 2 - Categorias de sentido**

<b>Categoria 1: Nomenclaturas atribuídas à modalidade</b>
Remoto: 70; distância: 32; teletrabalho: 39; <i>Home Office</i> : 199; trabalho remoto: 76; à distância: 20; trabalho flexível: 07; sistema <i>home office</i> : 08; <i>open space</i> : 05; <i>home based</i> : 04; trabalho portátil: 04.
<b>Categoria 2: Local de realização do trabalho</b>
Empresa: 188; casa: 215; escritório: 109; fora: 29; lugar: 24; local: 23; em casa: 113; no escritório: 36; fora do escritório: 09; local de trabalho: 08; ambiente de trabalho: 08; qualquer lugar: 07; trabalhar de pijama: 03; na praia: 03.
<b>Categoria 3: Exemplos de sucesso na adoção da modalidade</b>
Pesquisa: 47; consultoria: 33; estudo: 29; gerente: 28; Ticket: 37; resultados: 35; exemplo: 22; milhões: 21; levantamento: 19; áreas: 18; informações: 18; desempenho: 15; Google: 15; crescimento: 36; carreira: 14; marketing: 12; jovens: 12; universidade: 11; LinkedIn: 11; Microsoft: 11; empresas brasileiras: 12; gestão de pessoas: 15; Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade: 05; tecnologia da informação: 19; sucesso: 12; saúde: 08; grandes empresas: 64; gerente: 13.
<b>Categoria 4: Sugestões/pré-condições para obter sucesso na modalidade</b>
Espaço: 39; tecnologia: 59; gestão: 38; internet: 26; política: 32; comunicação: 26; lei: 21; família: 38; cultura: 18; organização: 15; computador: 15; CLT: 38; telefone: 14; dicas: 14; celular: 12; treinamento: 11; metas: 26; mudança cultural: 05; cultura de: 04; na legislação: 04; mudança na lei: 04; em ergonomia: 04; regras claras: 03; alteração na CLT: 03; dicas de como: 03.
<b>Categoria 5: Aspectos positivos da prática</b>
Vida: 51; produtividade: 78; qualidade: 40; recursos: 28; flexibilidade: 27; benefícios: 23; chefe: 23; custos: 22; trânsito: 19; economia: 17; eficiência: 11; redução: 11; gastos: 10; filhos: 10; mobilidade: 10; liberdade: 10; talentos: 10; qualidade de vida: 26; vida pessoal: 10; mais qualidade: 07; sem chefe: 06; no trânsito: 06; gastos com: 05; pontos positivos: 05; jornada flexível: 05; da família: 05; benefícios como: 04; no conforto: 04; as vantagens: 04; economia de: 03; resolver problemas: 03; mais felizes: 03; mais fácil: 03; conforto de casa: 03; liberdade para: 03; mais eficiente: 03; mais produtivas: 03; ter mais qualidade: 03; equilíbrio entre vida: 03; flexibilidade de horários: 03; poder: 36; descanso: 06.

Continua...

Continuação....

<b>Categoria 6: Aspectos negativos da prática</b>
Colegas: 20; interação: 17; controle: 14; problemas: 13; velocidade: 11; grupo: 10; do Yahoo!: 20; Marissa Mayer: 14; muitas vezes sacrificadas: 06; Ken Goldman: 05; de controle: 05; estar disponível: 04; queda de produtividade: 03; seus pares: 03; distrações familiares: 03; pontos negativos: 03; medo: 18.
<b>Categoria 7: Tempo de trabalho versus tempo livre</b>
Tempo: 139; horas: 65; horário: 32; expediente: 36; jornada: 34; período: 11; tempo: 60; horas extras: 16; tempo de trabalho: 05; horário de trabalho: 26; horários alternativos: 03.
<b>Categoria 8: Perspectivas para o futuro</b>
Mudança: 35; tendência: 17; mercado: 17; <i>business</i> : 17; mundo: 12; mudança: 12; tendência: 07; trabalho: 66; milhões de pessoas: 03; mundo corporativo: 03; futuro do trabalho: 03; <i>new world of work</i> : 03.

**Fonte:** Dados primários da pesquisa (2016).

A categoria “nomenclaturas atribuídas à modalidade” representa as diversas terminologias que fazem referência ao teletrabalho, como trabalho a distância, trabalho remoto, *home office*, *work from home*, trabalho flexível, trabalho em casa ou em domicílio. Esta multiplicidade de nomenclaturas é ponto comum nas publicações acadêmicas e na análise das publicações levantadas no período.

A categoria “local de realização do trabalho” faz referência à citação dos diversos locais em que o funcionário pode realizar suas atividades profissionais sob a modalidade de teletrabalho, sendo estes distintos do escritório convencional. Essa flexibilização do espaço é um dos pontos chave do teletrabalho, permitindo que o profissional escolha seu local de trabalho e possa executar suas tarefas diárias em qualquer lugar que esteja.

A categoria “exemplos de sucesso na adoção da modalidade” representa as palavras e expressões relacionadas ao uso de diversos exemplos de empresas e profissionais que adotaram o teletrabalho e obtiveram sucesso, ressaltando depoimentos de representantes das empresas e dos próprios funcionários que relatam como foi o processo de mudança e quais os benefícios agregados; além de dados oriundos de pesquisas de diversos órgãos, instituições e empresas que comprovam, numericamente, o êxito na utilização das práticas dessa modalidade de trabalho. Esta categoria de sentido está relacionada ao apelo promocional que as publicações em geral demonstram, exaltando seus benefícios.

Por sua vez, a categoria “sugestões/pré-condições para obter sucesso na modalidade” concebe o caráter prescritivo das publicações, trazendo as palavras e expressões que recomendam quais os requisitos básicos para a adoção do teletrabalho e para a obtenção de sucesso. São recomendadas estratégias, por exemplo, para lidar com as distrações representadas pela família e para adaptar o espaço da casa, observando aspectos como conforto e ergonomia.

A categoria “aspectos positivos da prática” traz as palavras e expressões que fazem referência aos benefícios que o teletrabalho proporciona aos envolvidos, relacionando-se às vantagens que a prática dessa modalidade traz para os profissionais, as organizações e a sociedade em geral. São enfatizados os ganhos em produtividade e em qualidade de vida, a diminuição de custos para as empresas, a inclusão de portadores de deficiência e presidiários no mercado de trabalho, a diminuição de emissão de gases poluentes provenientes dos veículos no trânsito, entre outros aspectos que trazem o apelo promocional já verificado na literatura científica acerca do tema.

Já a categoria “aspectos negativos da prática” engloba as palavras e expressões que revelam algumas das mazelas do teletrabalho, evidenciando, principalmente, a falta de interação social, as dificuldades de adaptação da família e a sobrecarga de trabalho comumente verificada na prática dessa modalidade de trabalho, além dos casos de insucesso relatados na adoção da mesma. Como apontaram Araújo e Bento (2002), apesar de pontuar aspectos negativos do teletrabalho, as publicações estudadas tenderam a tratar tais aspectos como facilmente solucionáveis.

A categoria “tempo de trabalho *versus* tempo livre” aborda uma das mazelas do teletrabalho: a sobrecarga de trabalho que pode levar os teletrabalhadores a tornarem-se *workaholics* ou a sofrerem de doenças ocupacionais como o *burnout*, apresentando dedicação excessiva ao trabalho e conflitando a ideia de maior tempo livre prometida pelo teletrabalho com o que é verificado na realidade. Considerando que os profissionais geralmente acabam trabalhando mais sob a modalidade de teletrabalho, já que seus ganhos são vinculados aos seus resultados, muito pode ser discutido sobre o tempo livre dos mesmos e a pseudoautonomia que eles possuem para administrar seu tempo e afazeres.

E, por fim, a categoria “perspectivas para o futuro” é mais uma comprovação do caráter promocional das publicações analisadas, abarcando a configuração do teletrabalho como o futuro do trabalho, que promete trazer soluções para os problemas que afligem as empresas e mais qualidade de vida para os colaboradores das mesmas.

A figura 1 ilustra o conteúdo das categorias de sentido por meio da nuvem de palavras criada no *Wordle*. Nela é possível visualizar as palavras e expressões que revelam os sentidos atribuídos ao teletrabalho nas publicações analisadas e que integram as categorias geradas. O tamanho das palavras na nuvem varia conforme a frequência nas publicações.





publicações, anunciantes e leitores, de modo que hoje exerce grande influência na disseminação e legitimação de novas ideias e práticas gerenciais”.

A mídia de negócios possui a capacidade de “publicizar linhagens ideológicas com eficácia” (FONSECA, 2003, p. 84), uma vez que esse tipo de mídia além de possuir certa periodicidade, exerce influência que permite sedimentar ideias ou representações de grupos específicos e estratégicos (FONSECA, 2003), como, por exemplo, os executivos empresariais.

A literatura *pop management* disponibiliza “‘argumentos’ e imagens, sob a forma de informação, ao cidadão comum, através de uma linguagem simples que, em determinadas circunstâncias, assume o caráter de vulgarização” (FONSECA, 2003, p. 87), como é o caso do teletrabalho. O leitor se depara com inúmeros relatos de sucesso da prática do teletrabalho, benefícios relacionados à mesma e dicas para também alcançar êxito, seguindo a tendência do mercado. Logo, é levado a construir suas percepções com base em uma monofonia que maquia a complexidade do tema.

Isto influencia na formação de indivíduos descentrados e apolíticos (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2002), que seguem os modismos gerenciais e não questionam o que lhes é dado, sendo necessária uma reflexão crítica sobre os conteúdos vinculados à literatura *pop management* (BUSS; TAVARES; SANTOS, 2014). Tem-se, portanto, que as publicações analisadas abordam o teletrabalho e as partes envolvidas (organizações, profissionais e sociedade) de maneira simplista, ressaltando uma monofonia que descomplexifica a polifonia que envolve o tema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo foram analisadas as características do teletrabalho apontadas nas publicações acadêmicas e na literatura especializada de negócios, destacando a dificuldade em delimitar seu escopo, a multiplicidade conceitual existente, as vantagens e desvantagens de suas práticas, a relação com a autonomia e o tempo livre, o tratamento dado pela legislação vigente, e os sentidos atribuídos ao tema na literatura *pop management*.

A partir dos resultados obtidos é possível inferir que o teletrabalho carece de atenção em relação à sua delimitação, conceituação e regulação jurídica, a fim de atribuir mais segurança aos envolvidos e mais credibilidade às estatísticas e estudos realizados acerca dessa modalidade de trabalho. Apesar de ser um tema polêmico, que conceitual e legalmente ainda

está sendo construído, existe um conjunto de publicações de *pop management* que contribuem para a construção de um conceito mais homogêneo sobre o teletrabalho, como se pode observar nos dados analisados.

O fenômeno do teletrabalho apresenta promessas de crescimento e atribuição de benefícios diante do mercado de trabalho instável em que organizações e profissionais estão inseridos. Contudo, abordagens que exaltam apenas suas vantagens e exemplos de casos bem sucedidos impedem a construção de um arcabouço que sustente também visões críticas e que estimule a capacidade reflexiva acerca dos reais benefícios e mazelas que essa modalidade de trabalho confere aos teletrabalhadores, empresas, famílias e sociedade.

Diante do objetivo proposto, que foi analisar os sentidos de teletrabalho encontrados nas revistas *Você S.A.* e *Exame*, exemplares da literatura popular de gestão ou literatura *pop management*, notou-se que existe predominantemente nessas uma monofonia. As palavras associadas aos aspectos negativos do teletrabalho aparecem com menor frequência, apesar de a literatura científica já apresentar alguns discursos que ressaltam os pontos negativos desse tipo de labor, como a cobrança por metas mais altas e a necessidade de uma mobilização psíquica que pode contribuir para a precarização das condições do trabalho (GAULEJAC, 2007); questões essas não expostas na literatura *pop management*.

A relevância deste estudo se justifica pela necessidade de contribuir para o melhor entendimento do fenômeno teletrabalho e instigar novos estudos que contemplem suas especificidades e as brechas existentes, apresentando as visões comumente relacionadas à temática e incitando novas vertentes de discussão. Não obstante, uma limitação encontrada na pesquisa é a amostra, que contempla apenas duas revistas nacionais consideradas de *pop management*.

Como sugestão de estudos futuros, podem ser desenvolvidas pesquisas empíricas a partir de entrevistas com profissionais que atuam sob a modalidade, buscando identificar os sentidos do teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores de áreas com índice representativo de adeptos do teletrabalho (como docentes de universidades, consultores, profissionais de vendas e de marketing) e utilizando outras metodologias para a análise dos dados, como a análise de discurso, recurso muito rico em propostas desse tipo. Pode ser considerada também a possibilidade de expandir a base de dados e o alcance da atual pesquisa, uma vez que esta opção pelas revistas *Você S.A.* e *Exame* não elimina a necessidade de revisão de outras revistas ou periódicos nacionais e internacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T. W. **Palavras e sinais: modelos críticos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

ARAÚJO, E.; BENTO, S. C. **Teletrabalho e aprendizagem: contributos para uma problematização**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2002.

BALAKER, T. The Quiet Success: Telecommuting's impact on transportation and beyond. **Policy Studies Journal**, n. 338, pp. 1-57, 2005.

BARBOSA, J. K. D. ; MARANHÃO, C. M. S. de A.; PEREIRA, J. J. Sobre o Tempo Livre na Era do Teletrabalho. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, **Anais...** 2015, Salvador. V EnGPR, 2015.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 1, pp. 72-91, 2010.

BORIS, E.; DANIELS, C. R. **Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor in the Home**. Illinois: University of Illinois Press, 1989.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm)>. Acesso em: 26 jul.2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis de trabalho**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 26 jul.2016.

BUSS, R. N.; TAVARES, A. M. de M.; SANTOS, A. A. dos. O Pop-Management e a Leitura como Diferencial na Formação do Gestor. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. **Anais...** 2014, Santa Catarina. XIV CIGU, 2014.

CARVALHO, J. L. F. S.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C.C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, pp. 537-549, 2010.

CHEN, W.; MCDONALD, S. Do networked workers have more control? The implications of teamwork, telework, ICTs, and social capital for job decision latitude. **American Behavioral Scientist**, v. 59, n. 4, pp. 492-507, 2014.

COLLINS, A. M.; CARTWRIGHT, S.; HISLOP, D. Homeworking: negotiating the psychological contract. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 2, pp. 211-225, 2013.

COSTA, I. de S. A. da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 3, pp. 462-474, 2013.

COSTA, I. de S. A. da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, pp. 105-124, 2007.

COSTA, I. de S. A. da. **Poder/Saber e Subjetividade na Construção do Sentido do Teletrabalho**. 2003, 124 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

DA COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 2, 2012.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; PHIZACKLEA, A.; WALTERS, S. A Statistical Portrait of Working at Home in the UK: Evidence from the Labour Force Survey. **Working Paper**, n. 4, pp. 1-46, 2000.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; WALTERS, S. The changing place of work. ESRC Future of Work Programme. **Working Paper**, n. 28, pp. 1-44, 2003.

FONSECA, F. A. Grande imprensa e a constituição da agenda ultraliberal na Nova República. **Estudos Históricos**, v. 31, 2003.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

HUNTON, J. E.; NORMAN, C. S. The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment (Retracted). **Journal of Information Systems**, v. 24, n. 1, pp. 67-90, 2010.

HYNES, M. Telework isn't working: a policy review. **The Economic and Social Review**, v. 45, n. 4, pp. 579-602, 2014.

HYNES, M.; RAU, H. Environmental Gains and Social Losses? Critical Reflections on the Sustainability Potential of Telework. In: Anais do XVIII ISA World Congress of Sociology. **Anais...** Yokohama, Japan, 2014.

MEDRADO, B. Textos em cena: a mídia como prática discursiva. In: SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. O tempo e as organizações: Concepções do Tempo em Periódicos de Estudos Organizacionais. **Anais do II Eneo**, ANPAD, Recife, 2002a.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. **Anais do XXVI EnANPAD**, ANPAD, Salvador, 2002b.

MELLO, J. A. Managing telework programs effectively. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 19, n. 4, pp. 247-261, 2007.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; CAMPANÁRIO, M. de A.; RIBEIRO, A. F. Entre o prazer e o sofrimento: Representações sociais dos teletrabalhadores. In: Anais XXXII Encontro da Nacional Anpad. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (n. 177). In: **83ª reunión CIT**, Ginebra, 1996. Disponível em: <[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_COD E:C177](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_COD E:C177)>. Acesso em: 28 jul.2015.

PINEL, M. de F. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ, Rio de Janeiro, 1998.

PRÜGL, E.; TINKER, I. Microentrepreneurs and homeworkers: convergent categories. **World Development**, v. 25, n. 9, pp. 1471-1482, 1997.

Receber Ligações ou E-Mail fora do Expediente pode contar como Horas Extras? **Revista Exame**. São Paulo, 16 jan. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/receber-ligacoes-ou-e-mail-fora-do-expediente-pode-contar-como-horas-extras/>. Acesso em: 23 jul.2017.

ROCHA, C. J. da; MUNIZ, M. K. de C. B. O teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho**, 3ª Região, Belo Horizonte, v. 87/88, n. 57, pp.101-115, 2013.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados Rev. Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, pp. 207-233, 2011.

SARSUR, A. M.; LICIO, F. G.; VERSIANI, A. F.; AMORIM, W. A. C. Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In: Anais do XXVIII Encontro da Nacional Anpad. **Anais...** Curitiba, 2004.

SEWELL, G.; TASKIN, L. Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. **Organization Studies**, v. 36, n. 11, pp. 1507-1529, 2015.

SILVA, F. S. E. O teletrabalho como novo meio de laborar e sua compatibilidade com o ordenamento jurídico brasileiro. **Revista CEJ**, Brasília, n. 27, pp. 102-109, 2004.

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**, v. 1, n. 1, pp. 85-94, 2009.

SMITH, F. D. **Telework in the federal government: Identifying solutions for telework barriers**. 2012, 165 f. Tese (Doutorado em Filosofia). Northcentral University, 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADE (SOBRATT). Disponível em <http://www.sobratt.org.br/>. Acesso em 28 jul.2015.

TIETZE, S.; NADIN, S.. The psychological contract and the transition from office- based to home- based work. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 3, pp. 318-334, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JR., T.; PAES de PAULA, A P. **Pop-management**: a literatura popular de gestão no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Relatório de Pesquisa n. 3, 2002.

WOOD JR., T.; PAES de PAULA, A. P. **Pop-management**: grandes empresas de consultoria no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Relatório de Pesquisa n. 8, 2004.

YINAT, J. **Relationship of management performance practices on telework resistance outcomes in the US federal government**. Tese (Doutorado em Filosofia). Capella University, 2014.

**Recebido em:** 19 de jun. 2017

**Aceito em:** 26 de jul. 2017

**DOI:** [https://doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2017.v10i3.454](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i3.454)

**Como citar:**

BARBOSA, Jane Kelly Dantas; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; REZENDE, Ana Flávia. A poli (mono)fonía do teletrabalho. **Revista FOCO**, v. 10, n. 3, p. 146– 171, ago./dez. 2017. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/454>>.

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

