

# Definições sobre trabalho flexível. Uma revisão sistemática da literatura

## Definitions of flexible working. A systematic literature review

DE LORENZI CANCELIER, Marilena M. [1](#); LAPOLLI, Édis M. [2](#); GOMES, Roberto K. [3](#)

Recibido: 16/01/2017 • Aprobado: 16/02/2017

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. Metodologia](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Este artigo analisa as definições sobre trabalho flexível resultantes de uma pesquisa exploratória que utilizou a revisão sistemática da literatura como método de pesquisa. O resultado mostra a complexidade do tema diante das variáveis impactadas com as práticas flexíveis de trabalho. As abordagens consideram aspectos econômicos quando são considerados os indicadores financeiros e os resultados das organizações e aspectos humanos quando são consideradas como variáveis a carreira profissional, a satisfação no trabalho, as questões relacionadas ao gênero e os conflitos familiares.

**Palavras chave:** Trabalho Flexível; Teletrabalho; Flexibilidade

#### ABSTRACT:

This article analyzes the definitions of flexible work resulting from an exploratory research that used the systematic review of the literature as a research method. The result shows the complexity of the theme in front of the variables impacted by flexible working practices. The approaches consider economic aspects when considering the financial indicators and the results of organizations and human aspects when variables such as career, work satisfaction, gender issues and family conflicts are considered.

**Key words:** Flexible Work; Telework; Flexibility

## 1. Introdução

O mercado de trabalho tem apresentado mudanças que envolvem o comportamento dos indivíduos e a forma de atuação das organizações. Prado *et al* (2012) afirmam que as mudanças têm impactado no volume de postos de trabalho ofertados de forma tradicional, provocando declínio da oferta e levando as empresas a procurarem alternativas para manterem-se no mercado e competitivas.

Novos modelos desregulamentados de trabalho têm ocupado o lugar do modelo industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado. É uma tendência da classe trabalhadora a

redução dos modelos verticalizados, denominados taylorista e fordista, herdados da era industrial. (ANTUNES; ALVES, 2004)

Olhando para o futuro do trabalho, De Masi (1999) corrobora com as mudanças que impactam as relações de trabalho e sugere uma revisão das organizações no que se refere a horário e local de realização do trabalho, o que chama de reestruturação organizacional que envolve o trabalho e a vida. Este conceito resumidamente propõe reduzir drasticamente o tempo de deslocamento dos indivíduos entre casa e trabalho, e denomina como teletrabalho, tendo como alvo a melhoria tanto da qualidade do trabalho realizado como na qualidade de vida dos indivíduos.

Este modelo de trabalho realizado fora do ambiente de escritório e/ou fora de um horário determinado, diferente do modelo trazido pela Revolução Industrial, para Mello, Sarsur e Bojikian (2003) é considerado um sistema de trabalho não-tradicional e conta com a evolução das tecnologias da informação que permitem a comunicação entre grupos, instituições, empresas e pessoas.

A definição do trabalho como não-tradicional compreende principalmente a mudança no que se refere ao local e ao horário em que o trabalho é realizado, sendo que, ainda dentro do conceito de flexibilidade, outras nomenclaturas e modelos são apresentados. Piskurich (1998) *apud* Mello, Sarsur e Bojikian, (2003) citam muitos outros sistemas de trabalho não-tradicional identificando os principais como os espaços compartilhados, os escritórios virtuais onde a casa, o hotel, o avião, os locais públicos se tornam os espaços de realização do trabalho, a integração entre escritório e sala de reunião denominado "team spacing", o escritório por período temporário denominado "hoteling" e escritórios satélites, que são os espaços localizados próximos às áreas em que os colaboradores de uma empresa residem.

Para Goulart (2009) o trabalho flexível é um conceito mais amplo que envolve toda flexibilidade relacionada à realização do trabalho, podendo considerar local, horário, espaço físico dentro dos escritórios e modelos de trabalho. Já o termo teletrabalho é entendido como uma alternativa de trabalho flexível. A autora descreve outros termos comuns que representam modelos de trabalho flexível:

- Centro Satélite (Sattelite Office Center): trata-se de um escritório localizado estrategicamente em bairro próximo à concentração da moradia de empregados.
- Escritório em Casa (Home Office): é a realização do trabalho em casa, eliminando a necessidade de deslocamento ao escritório físico de uma empresa.
- Escritório Virtual (Virtual Office): qualquer lugar onde o trabalho possa ser realizado, desde que tenham a disposição os instrumentos e tecnologias necessários.
- Teletrabalho (Telecommuting): é levar o trabalho ao indivíduo onde ele estiver em vez de ele se deslocar para o trabalho, sendo de frequência periódica, uma ou mais vezes por semana.
- Teletrabalho (Telework): equivale à denominação do teletrabalho, no entanto se caracteriza pela substituição do deslocamento ao trabalho pelo uso intenso de tecnologias de comunicação.

O surgimento de novos formatos de trabalho são reflexos de novos comportamentos e necessidades da sociedade. Mudanças sociais e demográficas têm direcionado as alterações do mercado de trabalho para criação de alternativas mais flexíveis. Esta demanda tende a crescer ainda mais na medida em que as famílias se envolvem com a educação dos filhos, com aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, o aumento de novos formatos de família como as mono-parentais e também em função do crescimento da população idosa que exige cuidados e acompanhamento de outras pessoas da família. (FURSMAN; ZODGEKAR, 2009)

As mudanças sociais também passaram por diferentes estágios influenciando na forma como o trabalho é realizado. Na visão de Gratton (2013) vive-se a terceira onda do trabalho virtual que consiste na recuperação das relações entre os indivíduos visando principalmente o compartilhamento do conhecimento tácito, fator perdido nos modelos que propõem isolamento social através da realização do trabalho exclusivamente fora dos escritórios das empresas. O produto resultante deste comportamento são os espaços *coworking* que consistem em

escritórios compartilhados entre indivíduos que trabalham remotamente em outros espaços não vinculados às empresas.

Partindo destas definições iniciais, entende-se que as mudanças no modelo de trabalho instituído na Revolução Industrial são consequências da evolução da sociedade e suas necessidades e das relações que ela constrói com trabalho. Na busca pelo entendimento do trabalho flexível encontram-se na literatura diferentes definições, modelos e nomenclaturas.

As variações estão relacionadas a características peculiares na visão de diferentes autores, contextos e na própria evolução dos modelos praticados pelas organizações e apresentados pela literatura. Observa-se que a questão que persiste está relacionada à mudança do modelo tradicional no qual o trabalho é realizado necessariamente em um espaço físico e em um horário determinado.

Surge então, o objetivo deste trabalho que é conhecer as definições sobre trabalho flexível encontradas nas publicações científicas. O resultado deste artigo poderá apontar para novas questões de pesquisa para futuros estudos, propondo novos modelos de atuação para as organizações, apontando vantagens e desvantagens, pontos positivos e negativos, desafios futuros bem contribuir com novas definições da literatura.

---

## 2. Metodologia

Para alcançar os objetivos desse estudo realizou-se uma revisão sistemática da literatura. É através deste método de pesquisa que, baseado em estudos anteriores, se torna possível realizar uma análise sobre o conhecimento que já foi construído sobre um determinado tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Foram seguidas as etapas apresentadas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), quais sejam: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Como fonte de pesquisa, utilizou-se a base de dados Scopus que, segundo Freire (2013), é uma base multidisciplinar e que permite que sejam realizados levantamentos por palavras chave, resumos e títulos das publicações, contribuindo para revisão sistemática.

Assim, com uso das ferramentas disponíveis na base de pesquisa utilizada, foi possível aplicar determinados critérios para melhor direcionamento da pesquisa. Os termos pesquisados foram: (a) "Flexible work", como tradução do termo trabalho flexível, usando a ferramenta aspas para que a busca compreenda o termo e não as palavras isoladas. (b) Teleworking, como tradução do termo teletrabalho. (c) "Flexible work" and teleworking, com o objetivo de pesquisar os trabalhos que compreendam os dois termos, trabalho flexível e teletrabalho. O período considerado na pesquisa foi de 2012 a 2016 e foram utilizados como critérios de seleção para análise os 05 artigos mais citados dentro do período para cada um dos termos pesquisados, totalizando a seleção de quinze 15 artigos. Também foram considerados para análise os artigos mais citados de cada termo, porém, sem aplicação do filtro referente ao período selecionado. Finalmente, foi analisada a produção científica na linha do tempo dentro do período pesquisado identificando a curva gráfica de publicações. Todas as áreas de estudos classificadas pela base de dados Scopus foram mantidas na pesquisa, não havendo limitações neste critério.

---

## 3. Resultados

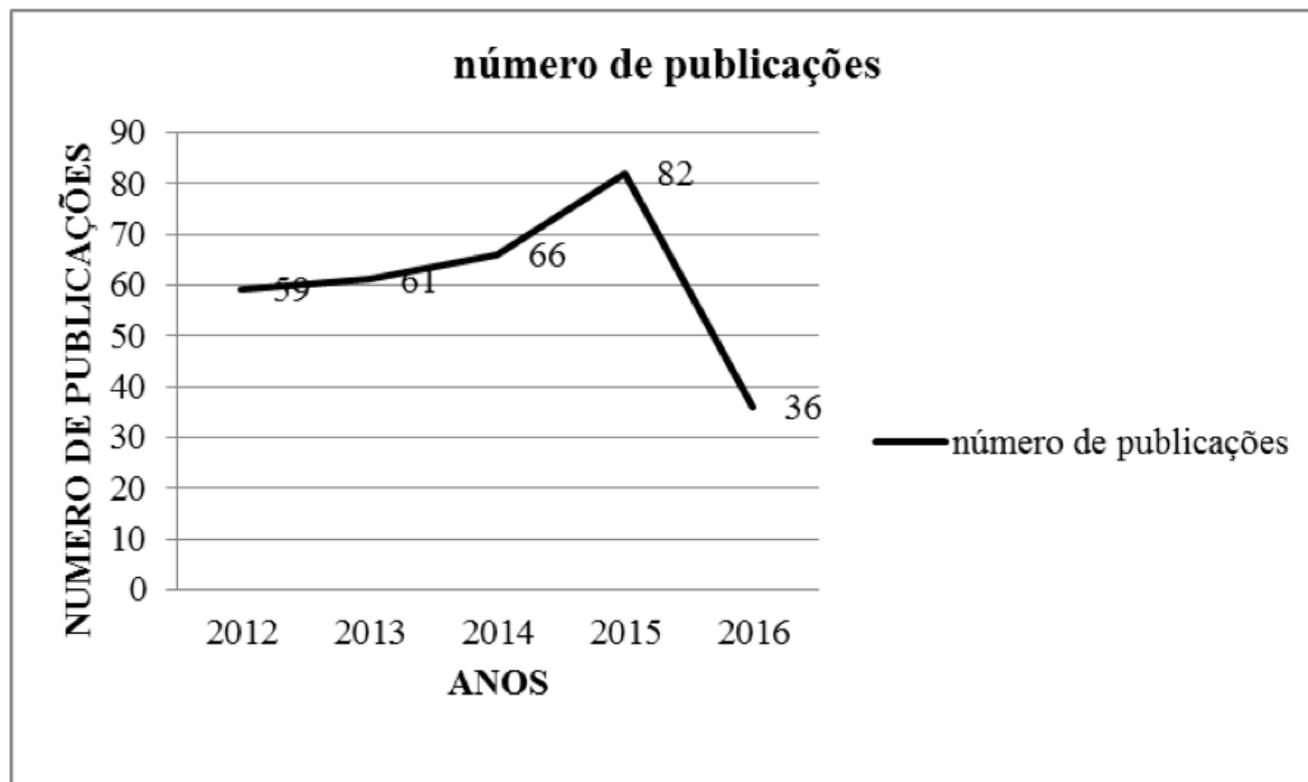
A pesquisa inicial realizada na base de dados Scopus dos termos "Flexible work"; Teleworking e "Flexible work" and teleworking resultou 1.403 artigos, somando os resultados das pesquisas dos três termos.

Analisando somente o termo "Flexible work" a pesquisa apresentou 901 artigos. O primeiro artigo foi publicado em 1971. Ao aplicar o filtro dos últimos 5 anos, compreendendo o período

de 2012 a 2016, a pesquisa apresentou 304 artigos, sendo no ano de 2012 com 59 publicações, 2013 com 61 publicações, 2014 com 66 publicações, 2015 com 82 publicações e 2016 com 36 publicações.

Observa-se que o resultado do ano de 2016 é parcial em todas as pesquisas visto que a pesquisa foi realizada no decorrer do ano. Desconsiderando este resultado, os anos anteriores apresentam um gráfico crescente de publicações com o uso deste termo, conforme pode ser visto a seguir:

Gráfico 1: número de publicações na base Scopus com termo "flexible work"

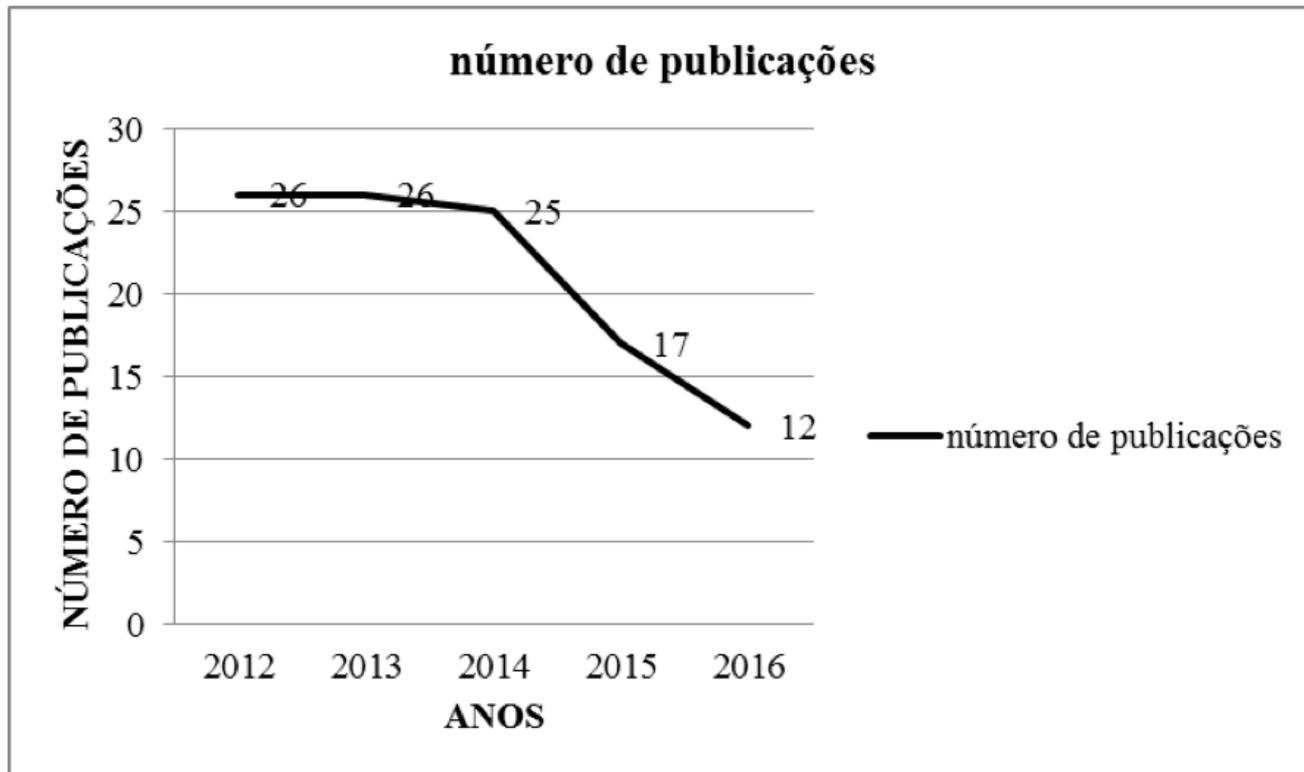


Fonte: elaborado pela autora

A pesquisa com o termo Teleworking apresentou como resultado 489 publicações. Em 1984 registrou-se as primeiras publicações com este termo, totalizando 3 publicações no ano. Ao realizar a pesquisa no período de 2012 a 2016 o número caiu para 106, sendo em 2012 com 26 publicações, 2013 também com 26 publicações, 2014 com 25 publicações, 2015 com 17 e 2016 com 12.

Observa-se que não houve crescimento no número de publicações nos últimos 5 anos usando a palavra teleworking. Ao contrário do termo "flexible work", o número de publicações caiu, conforme apresenta o gráfico 2:

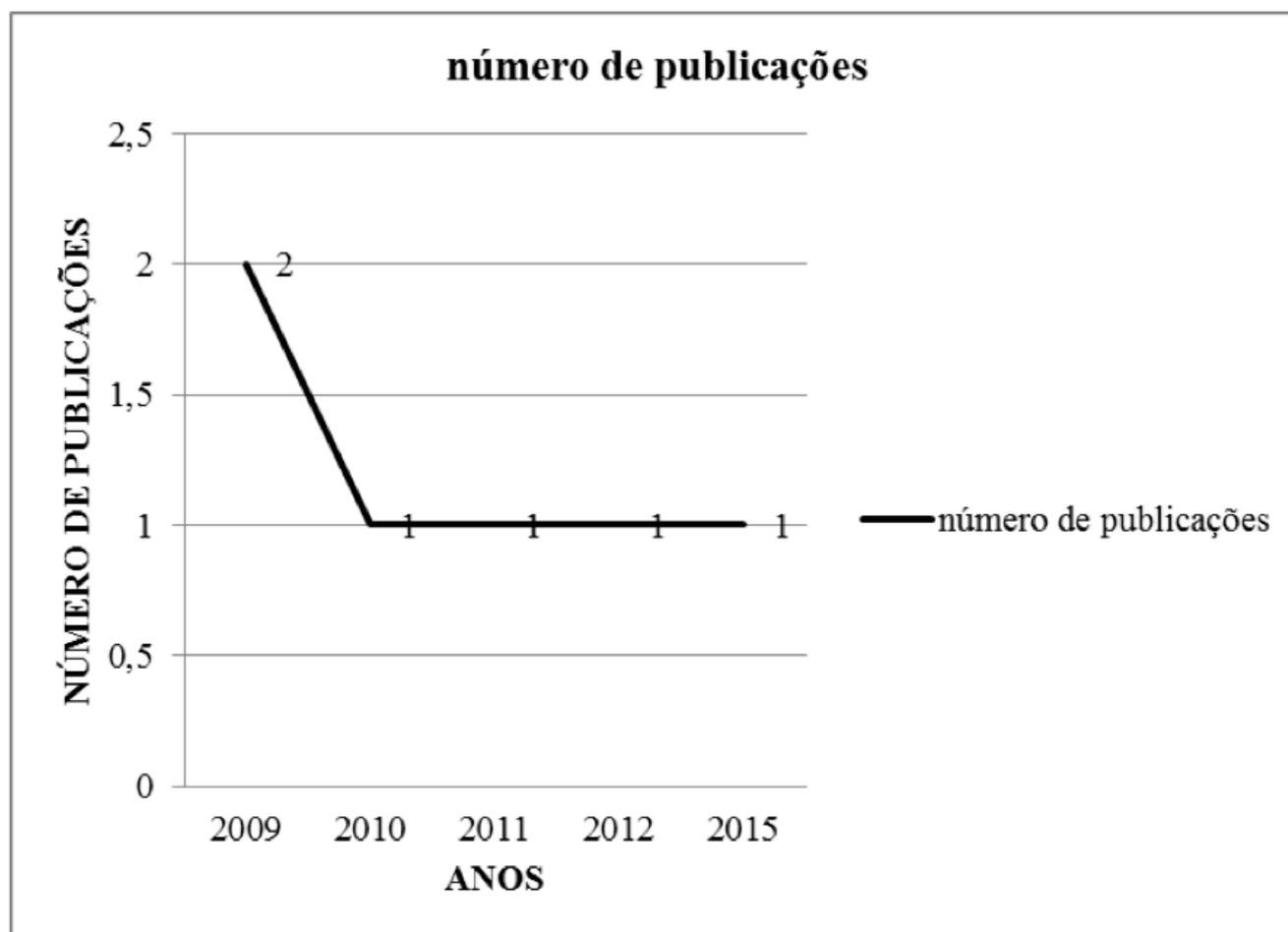
Gráfico 2: número de publicações na base Scopus com termo "teleworking"



Fonte: elaborado pela autora

A pesquisa realizada com o último termo “Flexible Work” and teleworking, visando compreender a junção dos dois termos teve como resultado total 13 publicações, tendo no ano de 1994 a primeira publicação. Ao aplicar o filtro do período pretendido, alguns anos não apresentaram publicações, então, para manter o período mínimo de 5 anos foi necessário considerar outros anos na pesquisa. O resultado foi de 6 publicações, sendo 2009 com 2 publicações, 2010, 2011, 2012 e 2015 com apenas 1 publicação.

Gráfico 3: número de publicações na base Scopus com termo “flexible work” and teleworking.



Fonte: elaborado pela autora

Analisando os resultados das pesquisas e comparando-os, conclui-se que o termo “flexible work” apresenta maior volume e crescimento de publicações. Para melhor visualização e devido

a relevância do termo, o gráfico 4 apresenta a evolução na linha do tempo desde 1971, ano que registra a primeira publicação com o termo. A atualidade do tema pode ser observada pelo crescimento no número de publicações nos anos recentes.

Gráfico 4: número de publicações na base Scopus com termo "flexible work" no período de 1971 a 2016.



Fonte: elaborado pela autora

O termo Teleworking aparece em segundo lugar com maior número de publicações, porém sem apresentar crescimento no decorrer dos últimos 5 anos. E, ao unir os dois termos, "flexible work" and teleworking, a pesquisa apresenta um resultado pequeno e sem crescimento nos últimos 5 anos.

Quanto ao número de citações das publicações, nas pesquisas dos três termos a publicação com maior volume de citações não se encontra no período pesquisado de 5 anos. Assim, desconsiderou-se o filtro do período e incluiu-se na análise a publicação com maior citação em cada termo pesquisado.

Os quadros 1, 2 e 3 apresentam as 18 publicações selecionadas para compor a análise que forma a base de pesquisa sobre o tema deste artigo. Estão incluídos nesta seleção as 05 publicações mais citadas de cada termo pesquisado no período de 2012 a 2016 e a publicação mais citada de cada termo sem considerar o filtro do período.

Quadro 1: Publicações mais citadas no período de 2012 a 2016 e publicação mais citada em pesquisa aberta na base Scopus com o termo "flexible work".

<b>Termo pesquisado: "Flexible work"</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Número de citações</b>
1	Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K., Siddiqi, J.	2013	<a href="#">When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility</a>	36
2	Leslie, L. M, Manchester, C. F, Park, T.-Y., Mehng, S.	2012	<a href="#">Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?</a>	34

	A.			
3	Lyness, K. S, Gornick, J. C., Stone, P., Gruta, A. R.	2012	It's All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context	27
4	Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., (...), Shima, S., Moreno-Velazquez, I.	2012	Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters	27
5	Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., Shockley, K. M.	2013	Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility	26
Publicação mais citada	Gilmore, J. H., Pine 2nd., B. J.	1997	The four faces of mass customization.	385

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 2: Publicações mais citadas no período de 2012 a 2016 e publicação mais citada em pesquisa aberta na base Scopus com o termo teleworking.

<b>Termo pesquisado: Teleworking</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Número de citações</b>
1	Wapshott, R., Mallett, O.	2012	The spatial implications of homeworking: A lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work	12
2	Guereca, L. P., Torres, N., Noyola, A.	2013	Carbon Footprint as a basis for a cleaner research institute in Mexico	11
3	Maruyama, T., Tietze, S.	2012	From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework	11
4	Caillier, J. G.	2012	The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency	10
5	Martin, B. H., MacDonnell, R.	2012	Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes	10

Publicação mais citada	Bailey, D. E., Kurland, N. B.	2002	A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work	287
------------------------	-------------------------------	------	---	-----

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 3: Publicações mais citadas no período de 2012 a 2016 e publicação mais citada em pesquisa aberta na base Scopus com o termo "flexible work" and teleworking.

<b>Termo pesquisado: "Flexible work" and teleworking</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Número de citações</b>
1	Lautsch, B. A., Kossek, E. E., Eaton, S. C.	2009	Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation	30
2	Maruyama, T., Tietze, S.	2012	From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework	11
3	Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Eaton, S. C.	2009	"Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? ( Book Chapter)	6
4	Van Den Broek, D., Keating, E.	2011	Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia	2
5	Peters, P., Batenburg, R.	2015	Telework adoption and formalisation in organizations from a knowlegde transfer perspective	0
Publicação mais citada	Daniels, K., Lamond, D., Standen, P.	2001	Teleworking: Frameworks for Organizational research	77

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1. Análise dos resultados

Das 18 publicações selecionadas na pesquisa da base Scopus, 14 foram lidas e analisadas, 01 publicação resultou repetidamente na pesquisa dos termos, sendo considerada apenas uma leitura e 03 não apresentavam relação direta com o tema, citando apenas os termos

pesquisados, porém em outro contexto que não acrescentaria ao objetivo proposto.

As definições acerca do trabalho flexível abordam questões relacionadas à carreira, satisfação no trabalho, retenção de talentos, conflitos tanto na organização quanto no convívio familiar, vantagens e riscos, entre outros apontamentos que serão descritos na análise. Apesar da atualidade do tema confirmada pelo crescimento do número de publicações com o termo *flexible work* apresentada no gráfico 1, não há um entendimento único entre os autores estudados de que a flexibilidade no trabalho apresenta-se apenas como uma iniciativa com vantagens tanto para colaboradores quanto para organização. Os estudos analisados apontam para existência de riscos e desafios a serem considerados na adoção de práticas de trabalho flexível.

Do ponto de vista de desenvolvimento de carreira profissional, quando a flexibilidade no trabalho está relacionada com a produtividade ela torna-se uma aliada podendo contribuir positivamente, porém, pode também limitar o sucesso quando a flexibilidade é utilizada com objetivo de acomodação da vida pessoal (LESLIE et al, 2012).

Contrapondo a afirmação de Leslie et al (2012), na visão de Caillier (2016), a valorização da vida pessoal dos colaboradores é vista como ponto positivo na adoção de práticas de trabalho flexível. O estudo de Caillier (2016) buscou compreender quais programas voltados à família impactam na redução da rotatividade de funcionários, aplicando o estudo de caso nas agências federais norte americanas. Entre os programas voltados para crianças, assistência a idosos, assistência a empregados, programas de saúde e bem estar, o teletrabalho e horários de trabalho alternativos apresentaram-se como alternativas positivas na retenção de talentos, visto que quando aplicado demonstram que a empresa se preocupa com a vida pessoal dos colaboradores permitindo a liberdade para lidar com as obrigações familiares. A desvantagem apontada nas práticas de teletrabalho e horários alternativos de trabalho é o possível isolamento social entre os colegas de trabalho. No entanto, os benefícios na visão dos autores, apresentam-se superiores às desvantagens ressaltando a satisfação no trabalho como redutor de rotatividade dos colaboradores.

Bailey e Kurland (2002) opõem-se à associação direta e positiva de satisfação no trabalho e produtividade com a realização do trabalho flexível, concluindo que há poucas evidências de que este modelo aumente tais indicadores. Ressalta ainda que, do ponto de vista das empresas, há resistências para criação de programas de teletrabalho, visto que os gerentes possuem foco da gestão em custos e na necessidade de controle, percebendo pouco valor em adotar práticas de trabalho flexível.

A percepção de valor sobre as práticas de trabalho flexível parecem também divergir entre as expectativas e a realidade. O estudo de Maruyama e Tietze (2012) buscou analisar as expectativas pré-teletrabalho e resultados pós-teletrabalho de um grupo de teletrabalhadores. Os resultados apontam que, antes de realizar o teletrabalho, os teletrabalhadores tenderam a subestimar os fatores positivos e superestimar a experiência negativa do teletrabalho. O estudo aponta também diferenças de percepção entre os gêneros masculino e feminino, sendo que as mulheres destacam como fator positivo do teletrabalho a facilidade em administrar questões pessoais e familiares.

Assim, o trabalho flexível aponta para mais uma variável da sua complexidade, que se refere a diferentes percepções entre os gêneros feminino e masculino. Vandello et al (2013) estudam especificamente a questão do gênero relacionado ao trabalho flexível. Ambos os sexos valorizavam a flexibilidade e o equilíbrio entre trabalho e vida. No entanto, duas conclusões são relevantes de se destacar neste estudo. A primeira se refere ao relato das mulheres em apresentar maiores intenções de buscar flexibilidade em suas carreiras. A outra conclusão é que, embora os homens apresentem interesse e valorizem a flexibilidade do trabalho, eles podem estar retraídos na busca por opções flexíveis de trabalho, visto que possuem alguns temores, potencialmente fundamentados segundo os autores, quanto à estigmatização.

Do ponto de vista econômico, a flexibilidade no trabalho apresenta relação com o contexto em

que as organizações estão inseridas e com os indicadores econômicos de cada país, segundo a pesquisa de Lyness *et al* (2012). Os resultados apontam que as características de cada país podem afetar a visão positiva ou negativa e também a implantação de práticas de trabalho flexível. Indicadores de riqueza e independência econômica estão associados com maior controle do cronograma de trabalho, porém, estes mesmos indicadores estão relacionados ao relato de trabalhadores sobre o excesso de horas trabalhadas, o que consideram uma incompatibilidade. Indicadores como maior PIB per capita, taxas maiores de mulheres no mercado de trabalho e setor de serviços com maior representatividade estão associados à preferência por menos horas de trabalho.

Ainda na visão econômica, Harker Martin e Macdonnell (2012) analisam o impacto do trabalho flexível sobre os resultados das organizações. Através de um estudo metanálise, chegaram a 32 correlações de estudos empíricos e descobriram haver uma positiva relação entre o teletrabalho e os resultados organizacionais, sendo que o teletrabalho é associado ao aumento de produtividade, contribui na retenção de talentos, fortalece o comprometimento organizacional e melhora o desempenho dentro da organização.

Nesta mesma direção, considerando os arranjos de trabalho flexível denominados FWA (flexible work arrangements) e sua relação com a satisfação no trabalho, rotatividade e incluindo os conflitos entre trabalho e família, o estudo de Masuda *et al* (2012) foi aplicado em toda América Latina e países do leste Asiático. O resultado aponta ser relevante a questão do contexto e das características do ambiente para adoção de flexibilidade no trabalho e mostra a importância de considerar o contexto cultural, visto que fatores como o número de membros da família, o tamanho das casas, a tecnologia e a necessidade de criação de laços sociais podem afetar a aplicabilidade de práticas de trabalho flexível.

O contexto familiar também é abordado por Allen *et al* (2013) que, em seu texto, através de uma metanálise, concluem que existem diferentes formas de flexibilidade no trabalho e cada uma produz diferentes níveis de controle e de tensões sobre a relação entre os conflitos familiares e o trabalho. A interferência, embora vista como sendo de pequena magnitude pelos autores, pode variar dependendo do formato de arranjo de trabalho flexível adotado e pode ter origem de diferentes direções, do trabalho com a família e também da família no trabalho.

Dentre os formatos que envolvem flexibilidade no trabalho, está a prática de trabalho dentro de casa. Wapshott e Mallett (2012) analisam as implicações do trabalho realizado em casa, com visão para as recompensas e desafios, baseados na obra de Henri Lefebvre. Destacam a importância de estar atento aos elementos que compõem o espaço e as limitações necessárias para realização do trabalho em casa a fim de não afetar negativamente a vida pessoal e dos que junto residem. Tanto a vida domiciliar quanto o ambiente de trabalho possuem significados próprios que podem ser afetados quando o trabalho passa a ser realizado no espaço familiar, mesmo tendo a criação de limites espaciais para realização do trabalho. Assim, para os autores, "um espaço não pode ser esvaziado de significados e associações no final do dia de trabalho e nem podem estes significados serem contidos por trás de uma porta trancada" (WAPSHOTT; MALLETT, 2012, p.73).

Já na visão de Kossek, Lautsch e Eaton (2009), o trabalho realizado em casa apresenta-se como um risco. Assim, ao misturar casa e trabalho se criam muitas expectativas a serem gerenciadas, incluindo dos colegas, chefes, clientes e membros da família, o que podem ampliar e estender os conflitos tanto de trabalho quanto domésticos. Contrapondo a visão positiva da flexibilidade no trabalho, os autores apontam que o alto nível de flexibilidade pode produzir resultados negativos criando demandas ainda não gerenciadas e exigindo aprendizado social. Em suas palavras, "o teletrabalho como uma panaceia pode, portanto, ser uma ilusão de liberdade e desapego extra, não necessariamente uma realidade" (KOSSE; LAUTSCH; EATON, 2009, p.30).

Por outro lado, quando a ótica está voltada para as organizações, ainda na visão de Lautsch, Kossek e Eaton (2009) as novas formas de trabalho incluindo modelos flexíveis são efetivas apenas quando são implantadas, apoiadas e supervisionadas por profissionais preparados em

toda a organização, exigindo gestão, aprendizagem organizacional e supervisão. O desafio dos supervisores está em estabelecer um comportamento de supervisão específico para teletrabalhadores a fim de obter maior controle, mas ao mesmo tempo sem prejudicar não-teletrabalhadores, o que pode gerar um impacto negativo na visão geral da organização.

Neste mesmo contexto, Peters e Batenburg (2015) afirmam que as organizações podem extrair outras vantagens quando investem em práticas de trabalho flexível. Os autores analisam o teletrabalho com a ótica da transferência de conhecimento e concluem que investir em políticas formais de teletrabalho pode ser visto como investimento em capital humano a fim de controlar e permitir o processo de transferência de conhecimento. Da mesma forma, investir em tecnologias que permitam a implantação, contribui para formalizar as práticas de trabalho flexível e para a efetiva socialização e compartilhamento do conhecimento.

Finalmente, com objetivo de facilitar a gestão das organizações quanto à adoção de práticas de trabalho flexível e a fim de entender a natureza do teletrabalho Daniels, Lamond, e Standen (2001) propõem um quadro que consiste em uma estrutura com cinco variáveis: localização, uso de TI, intensidade de conhecimento, contato intra-organizacional e contato extra-organizacional. Com este quadro, os autores propõem que toda pesquisa sobre o teletrabalho deve ter natureza multidimensional e estas variáveis podem apresentar-se em diferentes graus diante das práticas de teletrabalho, permitindo o entendimento do impacto em cada variável bem como a adoção de medidas corretivas, se necessário.

Para melhor compreensão das principais ideias lidas e analisadas, o quadro 4 apresenta a síntese extraída de cada publicação.

Quadro 4: Síntese das ideias extraídas das publicações analisadas como resultado da pesquisa.

<b>Autor (es)</b>	<b>Título</b>	<b>Síntese</b>
Leslie, LM , Manchester, CF , Park, T.-Y. , Mehng, SA	<a href="#">Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?</a>	A flexibilidade no trabalho é vista como fator positivo para produtividade mas negativo quando o objetivo é apenas a acomodação da vida pessoal
Caillier, JG	<a href="#">The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency</a>	As práticas de trabalho flexível impactam positivamente para satisfação no trabalho, na retenção de talentos e na redução de rotatividade.
Bailey, D.E., Kurland, N.B.	<a href="#">A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work</a>	Opoem-se a visão positiva da relação do trabalho flexível com satisfação no trabalho e produtividade. Apontam para as resistências na criação de programas de teletrabalho por parte dos gerentes devido ao foco em custos, controle e baixa percepção de valor nas práticas de trabalho flexível.
Maruyama, T. , Tietze, S.	<a href="#">From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework</a>	Apontam para as diferenças entre expectativa e realidade sobre o teletrabalho e afirmam que os teletrabalhadores tendem a subestimar os fatores positivos e superestimar a experiência negativa.
Vandello, J.A., Hettinger, V.E., Bosson, J.K., Siddiqi, J.	<a href="#">When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility</a>	Abordam as diferenças de percepção entre gêneros quanto as práticas de trabalho flexível, apontando para possível retração do homem diante de temores de estigmatização

Lyness, KS , Gornick, JC , Stone, P. ,Gruta, AR	It's All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context	Relaciona as práticas de trabalho flexível com indicadores econômicos e externos ao ambiente, apontando para certa incompatibilidade: quanto mais desenvolvidos são os indicadores econômicos do país, maior a preferência por menos horas de trabalho.
Martin, BH , MacDonnell, R.	Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes	Analisa diretamente o impacto do teletrabalho sobre os resultados das organizações, concluindo que o teletrabalho é associado ao aumento de produtividade, contribui na retenção de talentos, fortalece o comprometimento organizacional e melhora o desempenho dentro da organização.
Masuda, AD , Poelmans, SA , Allen, TD , (...), Shima, S. , Moreno-Velazquez, I.	Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters	O contexto cultural é visto como uma variável que deve ser considerada, além da relação com satisfação no trabalho, rotatividade, conflitos no trabalho e na família.
Allen, TD , Johnson, RC , Kiburz, KM, Shockley, KM	Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility	As diferentes formas de flexibilidade no trabalho resultam em diferentes impactos nas questões que envolvem conflitos familiares. No entanto, a interferência é vista como de pequena magnitude
Wapshott, R., Mallett, O.	The spatial implications of homeworking: A lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work	Quando o trabalho é realizado dentro de casa, o espaço físico é analisado como fator de risco para o sucesso da implantação de práticas de trabalho flexível, podendo afetar a vida pessoal dos que residem no mesmo ambiente.
Kossek, EE , Lautsch, BA , Eaton, SC	"Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? ( Book Chapter)	Flexibilidade no trabalho pode ser uma ilusão de liberdade e desapego, além de apresentar riscos de conflitos tanto no trabalho quando familiares.
Lautsch, B.A., Kossek, E.E., Eaton, S.C.	Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation	Aponta para necessidade da liderança estar envolvida na implantação e gestão de práticas de trabalho flexível, sabendo gerenciar políticas para grupos de trabalhadores convencionais e trabalhadores em modelos flexíveis.
Peters, P. , Batenburg, R.	Telework adoption and formalisation in organizations from a knowlegde transfer	Investimento em políticas formais de teletrabalho significa investir em recursos humanos e contribuir com processo de transferência de conhecimento.

	perspective	
Daniels, K., Lamond, D., Standen, P.	Teleworking: Frameworks for organizational research	Propõe um quadro que contempla as variáveis localização, uso de TI, intensidade de conhecimento, contato intra-organizacional e contato extra-organizacional. Sugere que este quadro seja considerado na implantação e gestão, bem como facilita a compreensão da própria natureza do teletrabalho.

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se no quadro 4 que o fator humano está presente na maioria das questões apresentadas, seja na visão positiva ou na visão negativa. Esta constatação remete à importância das áreas de recursos humanos e gestão de pessoas estarem inteiradas das necessidades dos colaboradores bem como dos reais impactos que a adoção de flexibilidade no trabalho pode causar.

Importante observar que a variável humana indica apenas uma parte das mudanças previstas para que sejam implantadas práticas de trabalho flexível. Além das pessoas são necessárias revisões que envolvem processos, tecnologia, gestão e liderança e espaço físico – seja organizacional ou domiciliar - enfim, outras variáveis são impactadas e precisam ser mensuradas e avaliadas antes de qualquer tomada de decisão.

## 4. Conclusões

A pesquisa aponta, através dos estudos analisados, que as definições acerca do trabalho flexível são complexas, haja vista a quantidade de variáveis que são apontadas como impactadas ou impactantes diante da adoção de práticas flexíveis de trabalho. A carreira profissional, os conflitos familiares, os indicadores econômicos, a satisfação no trabalho, a retenção de talentos, o contexto cultural, o espaço físico para realização do trabalho, a liderança e supervisão e transferência de conhecimento compõem visões que diferem quanto aos aspectos positivos e negativos, desafio, expectativas e realidade, não havendo consenso nas definições. No entanto, dois fatores recebem maior relevância na discussão acerca da flexibilidade no trabalho: o fator econômico e o fator humano. Apesar de o fator humano ser abordado em um número maior de publicações, entende-se que o objetivo final está relacionado ao resultado das organizações visto que este é obtido através do trabalho das pessoas que a compõe. Os resultados das organizações podem ser mensurados diante do impacto da adoção de modelos de trabalho flexível, bem como indicadores econômicos podem influenciar na preferência por maior flexibilidade no trabalho direcionando a tomada de decisão dos gestores.

Como contribuição científica e sugestão de novas pesquisas, ressalta-se que o termo trabalho flexível, pesquisado na base Scopus como "flexible work", apresenta crescimento de publicações no gráfico que compreende os resultados dos últimos 5 anos. Este dado mostra a atualidade do tema indicando ser um assunto relevante para futuras pesquisas. Assim, fazem-se necessários estudos em maior profundidade que abordem a visão associada a resultados das organizações através das variáveis relacionadas ao fator humano. Também são sugeridas pesquisas em busca de propostas de modelos de trabalho flexível que possam contemplar estas variáveis e apresentem modelos de controle sobre os riscos, bem como apontem as vantagens e desvantagens do ponto de vista das organizações e dos indivíduos.

## Referências bibliográficas

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

- Antunes, R., & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, 25(87), 335-351.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 383-400.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. D. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Soc*, 5(11), 121-36.
- Caillier, J. G. (2016). Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in US Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 0091026016652424.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- De Masi, D. (1999). O Futuro do Trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial [The Future of Work: Fatigue and leisure in the post-industrial society]. 2. Ed. – Rio De Janeiro: José Olympio; Brasília, DF, 1999.
- de Sá Freire, P., Ueno, A. T., Dias, M. A. H., & dos Santos, N. (2013). Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 2(3), 15-38.
- Fursman, L., & Zodgekar, N. (2009). Flexible Work Arrangements: New Zealand families and their experiences with flexible work. *Family Matters*, (81), 25.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard business review*, 75, 91-101.
- GOULART, J. O. (2009). *Teletrabalho-Alternativa de Trabalho Flexível*. Senac.
- Gratton, T. J. L.. Revista Eletrônica Harvard Business Review ([Http://Hbrbr.Com.Br/A-Terceira-Onda-Do-Trabalho-Virtual](http://Hbrbr.Com.Br/A-Terceira-Onda-Do-Trabalho-Virtual)). Fevereiro, 2013. Acessado em Janeiro, 2017
- Güereca, L. P., Torres, N., & Noyola, A. (2013). Carbon footprint as a basis for a cleaner research institute in Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 47, 396-403.
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Good Teleworking”: Under what conditions does teleworking enhance employees’ well-being. *Technology and Psychological Well-Being*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 148-173.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lyness, K. S., Gornick, J. C., Stone, P., & Grotto, A. R. (2012). It’s all about control worker control over schedule and hours in cross-national context. *American Sociological Review*, 0003122412465331.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... & Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, 61(1), 1-29.
- Mello, A. A. A.; Sarsur, A. M ; Bojikian, N. M. P . A Transformação Organizacional e o Teletrabalho Sob a Perspectiva do Grupo SEMCO. In: 8th International Workshop and Business

Conference on Telework, 2003, São Paulo. Telework 2003 - E-Trabalho e o Desenvolvimento Sócio-Econômico. São Paulo: CRA-SP - Conselho Regional de São Paulo, 2003.

Peters, P., & Batenburg, R. (2015). Telework adoption and formalisation in organisations from a knowledge transfer perspective. *International Journal of Work Innovation*, 1(3), 251-270.

Prado, M. D. L., Machado, E., & Campos, F. M. (2012). Intrapreneur: An emerging setting in business economy. *IEEE Latin America Transactions*, 10(1), 1195-1200.

van den Broek, D., & Keating, E. (2011). Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. *Policy Studies*, 32(1), 21-33.

Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K., & Siddiqi, J. (2013). When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility. *Journal of Social Issues*, 69(2), 303-321.

Wapshott, R., & Mallett, O. (2012). The spatial implications of homeworking: a Lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work. *Organization*, 19(1), 63-79

---

1. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Univ. Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: [canceliermari@hotmail.com](mailto:canceliermari@hotmail.com)

2. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Univ. Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: [edismafra@gmail.com](mailto:edismafra@gmail.com)

3. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Univ. Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: [robertokerngomes@gmail.com](mailto:robertokerngomes@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 29) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados