

# Teletrabalho: A Seleção de um Modelo em uma Empresa de Serviços

Bruno Fonseca Oliveira

Consultor de empresas, mestrando em Administração pelas Faculdades Ibmecc, unidade Rio de Janeiro - [bruno.oliveira@grupocriterio.com.br](mailto:bruno.oliveira@grupocriterio.com.br).

## *Telework: The Selection of a Model in a Service Company*

**Abstract:** This study describes the adoption of a Multi-criteria Decision Analysis (MCDA) by a service company that, like many others, has been studying the implementation of a telework model in an attempt to increase the generation of value for all the stakeholders. A case study of the model was carried out, describing the stages of the process and the positive impacts that the adopted method provided.

**Keywords:** Multi-criteria Decision Analysis. Simple Additive Weighting. Telework.

**Resumo:** Este estudo descreve a adoção de um método de Apoio à Decisão Multicritério (AMD) por uma empresa de prestação de serviços que, como muitas outras, vêm estudando a implantação de um modelo de teletrabalho na tentativa de aumentar a geração de valor para todos os envolvidos. Foi realizado um estudo de caso do modelo, descrevendo as etapas do processo e os impactos positivos que o método adotado proporcionou.

**Palavras-Chave:** Apoio de Multicritério a Decisão. Ponderação Aditiva Simples. Teletrabalho.

## **Introdução**

Nos dias atuais, o avanço tecnológico e o dos meios de comunicação têm sido grandes fatores de transformação na vida das pessoas, inclusive, no ambiente organizacional. Além de uma busca maior pela conciliação da vida pessoal com a profissional, é possível notar que as empresas estão cada vez mais adotando práticas inovadoras de gestão, buscando desenvolver diferenciais competitivos em diversos elementos da sua atividade.

Não é difícil imaginar que muitas pessoas já tenham ouvido que a maior empresa de transporte em carros particulares não possui automóveis, e que a maior empresa de serviços de hospedagem não possui imóveis. Acontece que este desenvolvimento chegou a um nível em que os benefícios da sua utilização não ficam restritos a processos ou a adoção de novas ferramentas, mas podem ser verificados na inovação dos modelos de negócio, ou seja, na arquitetura das organizações.

Estes novos modelos estão alinhados com novos anseios, que a cada dia, ganham espaço na sociedade, no mercado e também na academia. Conceitos como estruturas orgânicas, virtualização (também conhecido como empresas em rede), teletrabalho, tem estado muito presente na ressignificação dos negócios. Paradigmas antigos como o desejo

ou o status de “ter”, pouco a pouco vêm perdendo espaço para novos paradigmas, como o “poder usar”.

Este termo, ressignificação, torna-se muito pertinente pelo fato das mudanças acontecerem de forma tão abrangente que muitas vezes buscam conciliar a melhor alternativa possível de geração de valor para todos os envolvidos no contexto empresarial, sejam eles clientes, fornecedores, sócios, funcionários ou a sociedade.

Também não é incomum ao pensar em inovação ou em novos modelos de negócio, vir à cabeça a imagem de grandes empresas, focadas no segmento tecnológico e altamente inovadoras. Referências de seu setor. Entretanto, a adoção de novas práticas não é privilégio apenas destas empresas. Este processo pode ser observado nas indústrias mais tradicionais e nas menores organizações, como é o caso aqui estudado.

Fato é que, mudanças significativas, precisam ser muito bem pensadas e planejadas para que as decisões envolvidas sejam as mais assertivas. Um erro de decisão pode ser em muitos casos, fatal para a empresa. Quando não, pode acarretar em prejuízos significativos. Essa tarefa não costuma ser fácil, considerando a quantidade de critérios a serem tratados, onde, comumente, as alternativas que se apresentam possuem aspectos positivos e negativos, que tornam complicada a avaliação dos tradeoffs.

Por esse motivo, para Kenney e Gregory (2005), mais do que tomar as decisões com base nas próprias experiências ou expectativas, a utilização de um Sistema de Apoio à Decisão é crucial para medir as consequências das diferentes alternativas e permitir a avaliação de tradeoffs, quanto ao valor mais desejado entre as alternativas.

Permitindo avaliar a relevância deste tema, este estudo foi realizado como uma pesquisa descritiva, conforme Vergara (1998), onde os fatos foram observados, registrados e analisados sem a interferência do pesquisador através do delineamento de estudo de caso. O estudo teve como objetivo principal descrever o processo da empresa ABC, na decisão acerca da escolha da melhor proposta para o seu novo modelo de trabalho e, secundário, de refletir sobre os impactos verificados com a adoção deste processo.

## **Referencial Teórico**

Um dos conceitos que agrega muito da intenção de geração de valor para todos os envolvidos é o modelo do teletrabalho. Este conceito possui diversas definições. Martínez-Sánchez et al. (2007) e Tremblay (2012) apresentaram definições convergentes na linha de trabalho mediado pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em que ao menos parte da atividade é realizada fora das imediações da empresa. Para Morgan (2004), trabalho flexível em função dos horários, local ou contrato, onde o trabalho não é para onde o indivíduo vai, mas sim o que ele faz. Dentre estas definições a distância torna-se um elemento comum.

Em função da diversidade de conceitos e da limitação conceitual existente, modalidades deste conceito começaram a ser estabelecidas. Esta limitação, apontada por Wilks e Billsberry (2007), está relacionada à dificuldade de refletir toda a gama de situações possíveis nos casos de teletrabalho, tendo apenas a distância do escritório como fator de diferenciação deste modelo para o modelo tradicional de trabalho.

Garrett e Danzinger (2007) apresentaram três modalidades de teletrabalho. Os trabalhadores que realizam a maior parte das suas atividades em casa ou escritórios satélites foram denominados *fixed-site telework*. Os que combinam diferentes ambientes, como o escritório da empresa, a residência e o trabalho de campo, foram chamados de *flexiwork*. Já os que, na maior parte do tempo, realizam trabalho de campo em locais diversos receberam a denominação de *mobile telework*.

Embora, não haja um consenso acerca dos efeitos do teletrabalho na vida das pessoas, nas organizações ou na sociedade, autores como Bentley e Yoong (2000), Dewett e Jones (2000), Martínez-Sánchez et al. (2007), Nilles (1996), Nohara et al. (2010), Papalexandris e Kramar (1997), Tietze (2005) e Tombari e Spinks (1999) defendem que tais práticas trazem vantagens e desvantagens à empresa, ao teletrabalhador e até mesmo à sociedade. Algumas destas encontram-se destacadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Vantagens para a empresa	Desvantagens para a empresa
Possibilidade de crescimento sem mudanças estruturais	Possibilidade de perda de confidencialidade dos dados da empresa
Maior agilidade na execução das tarefas	Pode haver perda de hierarquias na empresa
Melhor compreensão dos processos organizacionais	Conflitos entre os teletrabalhadores e os presenciais
Possibilidade de contratação de mão-de-obra mais barata de áreas com baixa oferta de emprego	Maior dificuldade no controle de evolução do trabalho
Menores problemas de convivência entre os funcionários	Maior dificuldade em motivar os teletrabalhadores
Maior produtividade devido ao trabalho por objetivos	Maior dificuldade em absorver e se identificar com a cultura da empresa
Maior produtividade devido à remuneração por resultados	Dificuldade de assegurar a lealdade do teletrabalhador à empresa
Eliminação dos controles de horário	Desvantagens para o Trabalhador
Melhora dos prazos de entrega	Maior controle por parte das empresas
Eliminação do absenteísmo	Menor criatividade nas atividades executadas
Facilidade de expansão geográfica	Jornadas de trabalho prolongadas
Facilidade na busca de talentos	Vantagens para a sociedade
Compartilhamento de conhecimentos	Redução da poluição

Redução de custos dos escritórios	Desenvolvimento regional
<b>Vantagens para o trabalhador</b>	Redução do desemprego
Redução da fadiga	Redução das pressões nos meios de transporte
Maior possibilidade de equilíbrio da vida profissional com a pessoal	Inclusão dos deficientes físicos no mercado de trabalho
Redução de gastos para o trabalhador de deslocamento, alimentação, vestimentas	Redução do tráfego viário e dos gastos do governo com infraestrutura e logística

Fonte: O autor.

Barros e Silva (2010), em seu estudo de caso na Shell Brasil, descreveram os cuidados e as minúcias desta empresa na implantação do modelo de teletrabalho para um grupo de colaboradores, como a realização de palestras de conscientização, definição de benefícios, sugestões de integrações, definição de tarefas críticas e das responsabilidades de todos os envolvidos, revelando a complexidade envolvida na adoção desta prática e a importância da escolha de um modelo que concilie da melhor forma os interesses da empresa e dos colaboradores.

Respeitadas as singularidades das situações, a decisão de mudança em níveis tão perceptíveis exige uma intensa e minuciosa reflexão e as diversas formas como esse modelo pode se apresentar desafia os tomadores de decisão, frente aos diversos critérios envolvidos.

É nesse contexto que os métodos de Apoio Multicritério à Decisão (AMD) podem ser adotados. Para, Romero (1993), Roy e Bouyssou (1993) e Vincke (1989), estes métodos possuem utilidade sempre que uma decisão de seleção, ordenamento, classificação ou descrição, precise ser tomada na presença de múltiplos Critérios.

Das diversas classificações dadas aos métodos AMD, Gomes e Rangel (2009) defendem que a de maior repercussão é a que agrupa os métodos em duas escolas: Americana e Francesa, ou Europeia, embora existam outros métodos que não se enquadrem nesses dois grupos.

Na escola americana destaca-se entre os métodos a Teoria da Utilidade Multiatributo, também conhecida como MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*). Para He e Huang (2008), o processo de tomada de decisão multicritério teve crescimento significativo a partir do desenvolvimento desta teoria, sendo possível verificar aplicação em diversos campos do conhecimento. Para Keeney e Raiffa (1976), a MAUT permite ao decisor estruturar problemas complexos através de uma hierarquia simples, através das quais pode ser realizada a avaliação de inúmeros fatores quantitativos e qualitativos sob a presença da incerteza, de forma que os tradeoffs entre objetivos conflitantes possam ser tratados.

Dentre os métodos hierárquicos da escola americana, o método de Ponderação Aditiva Simples (Simple Additive Weighting – SAW) é defendido por Zhu e Buchmann (2002) como o mais simples e um dos mais populares e bem aceitos, pela sua simplicidade, robustez e aproximação dos resultados com métodos mais sofisticados. A resolução de um problema através desse método segue três passos: i) a uniformização dos

escores que medem os atributos para torná-los comparáveis; ii) a aplicação dos pesos; e a soma dos valores dos escores de cada critério.

As Equações para permitir a uniformização dos escores são:

$$v_{ij} = \frac{c_{ij} - c_j^{min}}{c_j^{max} - c_j^{min}} \quad \text{para critérios de qualidade (positivos)} \quad (1)$$

$$v_{ij} = \frac{c_j^{max} - c_{ij}}{c_j^{max} - c_j^{min}} \quad \text{para critérios de custo (negativos)} \quad (2)$$

onde:  $c_{ij}$  é o valor do escore do critério  $j$  para a fonte de dados  $i$ ,  
 $c_j^{max}$  é o valor máximo do critério  $j$  e  $c_j^{min}$  é o valor mínimo do critério  $j$ .

Para uma determinada fonte de dados  $S_i$  o seu escore global é calculado pela soma ponderada definida na Equação 3.

$$V(S_i) = \sum_{j=1}^n w_j \times v_{ij} \quad (3)$$

Dessa forma, após a aplicação das equações acima todos os valores dos escores pertencerão ao intervalo  $[0,1]$ , tendo os atributos mais relevantes valor próximo a 1 e os menos relevantes próximos a 0. Conforme Souza (2015) e Zhu e Buchmann (2002), uma vez estabelecidos os escores, cada escore de cada critério será multiplicado pelo peso correspondente do critério, sendo este livremente estabelecido pelo agente decisor. Feito isso, eles serão somados e apresentarão a quantificação da relevância de cada critério.

Para fins deste estudo, foi utilizado o método SAW em função da sua robustez e simplicidade, considerando a existência de poucos critérios e a aproximação dos resultados com métodos mais sofisticados, como defendido na literatura. Em relação ao conceito de teletrabalho, foi utilizado o conceito de *fixed-site telework*, que chamaremos aqui também como *home-office*.

## O Contexto da Empresa

A empresa ABC é uma empresa de prestação de serviços de outsourcing contábil e consultoria, atuante no mercado Brasileiro há 24 anos, que recentemente percebeu a necessidade de flexibilizar o seu modelo de negócios, aumentando a percepção de valor pelo cliente através da qualidade dos seus serviços e de preços competitivos.

Uma das alternativas levantadas por seus executivos foi a adoção do modelo de teletrabalho, na configuração de home-office, visto que este modelo tem sido muito adotado nos últimos anos e vem sendo reconhecido como conciliador dos interesses dos colaboradores com os da empresa, uma vez que vêm constatando maior satisfação dos funcionários, menores custos para a empresa e, em muitos casos, maior produtividade.

No momento em que as conversas sobre a necessidade de mudança do modelo foi iniciada, a empresa ocupava um grande escritório no centro do Rio de Janeiro e possuía 24 colaboradores, dos quais 16 atuavam diretamente nas atividades operacionais

(atividades fim), 3 atuavam nos níveis estratégico e tático e 5 colaboradores ocupavam funções administrativas de suporte à equipe operacional, financeiro e comercial.

Dos 16 funcionários atuantes nas atividades fim, 11 trabalhavam na sede da empresa, no centro do Rio de Janeiro e 5 funcionários atuavam em outros estados e, portanto, já se configuravam em um modelo de teletrabalho. Havia a perspectiva de crescimento da equipe, mas era sabido que a estrutura física existente era muito maior do que a necessidade.

Ao pensar na mudança física, ficou evidente aos executivos a possibilidade da mudança do modelo de trabalho, aproveitando o momento para modernizar a empresa e aumentar não só a rentabilidade imediata, como os possíveis ganhos futuros em função de um modelo operacional e de negócios mais competitivo, com a adoção do teletrabalho, na modalidade home-office, para os seus funcionários.

Para isso, a empresa estabeleceu um grupo de trabalho com quatro executivos para que fossem estudados os possíveis modelos de trabalho. Um dos executivos ficou com a incumbência de aplicar aos projetos que fossem apresentados um método de apoio à decisão, de forma a permitir uma avaliação mais criteriosa e aumentar a assertividade da decisão a ser tomada.

Após duas semanas de trabalho, os executivos apresentaram 3 projetos, cujas características principais são verificadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição dos projetos

Projetos	Características principais	Motivação principal
Projeto 1	Mudança para um escritório menor, que acomode toda a equipe do Rio de Janeiro sem a alteração do modelo de trabalho. As pessoas continuariam frequentando o escritório diariamente.	Permitir a comparação do modelo atual existente com os novos modelos e avaliar se a mudança de modelo se justifica, frente aos pontos negativos.
Projeto 2	Mudança para um escritório menor, que acomode o fluxo da equipe trabalhando em média 3 dias da semana no escritório e 2 em casa, no modelo de teletrabalho.	Permitir a adoção do modelo de teletrabalho em um movimento mais suave; Obter ganhos imediatos com o novo modelo; Reduzir possível resistência dos tomadores de decisão, frente à mudança.
Projeto 3	Mudança para um escritório menor, que acomode o fluxo da equipe trabalhando em média 1 dia da semana no escritório e 4 dias de casa, no modelo de teletrabalho.	Adoção integral do modelo de teletrabalho, exigindo da estrutura maior adaptação ao modelo; Obter ganhos imediatos e maiores, com o novo modelo.

Fonte: O autor.

## Aplicação do Método

Para permitir a avaliação das alternativas propostas pelo grupo de trabalho formado na ABC, um dos executivos foi eleito como o facilitador do grupo, para conduzir o processo de apoio a decisão. Este executivo após a identificação do método a ser adotado, dividiu o trabalho em etapas conforme apresentado na Figura 1.

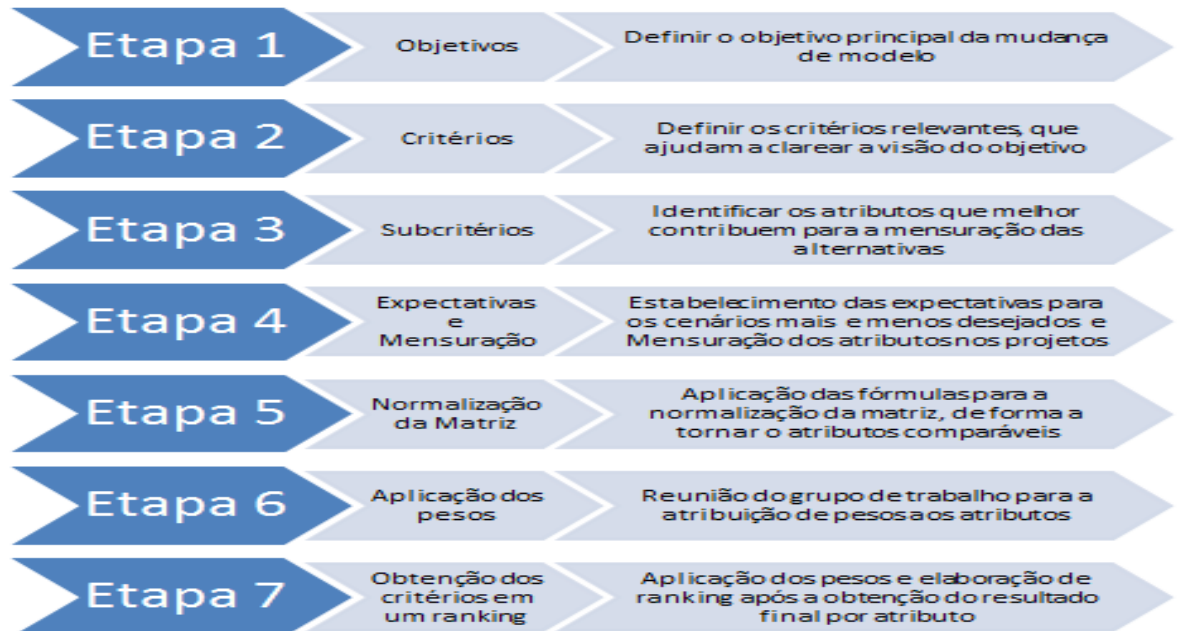


Figura 1 – Etapas do processo de decisão. Fonte: O autor.

As etapas de 1 a 3, tiveram como objetivo o entendimento do problema e a sua decomposição em problemas menores que permitam, através dessa hierarquia uma visão do todo, pela mensuração das menores partes. Estas etapas foram realizadas através de reuniões do grupo de trabalho, com esta finalidade, sendo o resultado uma conciliação destas percepções. O resultado final desta etapa segue apresentado na Figura 2.

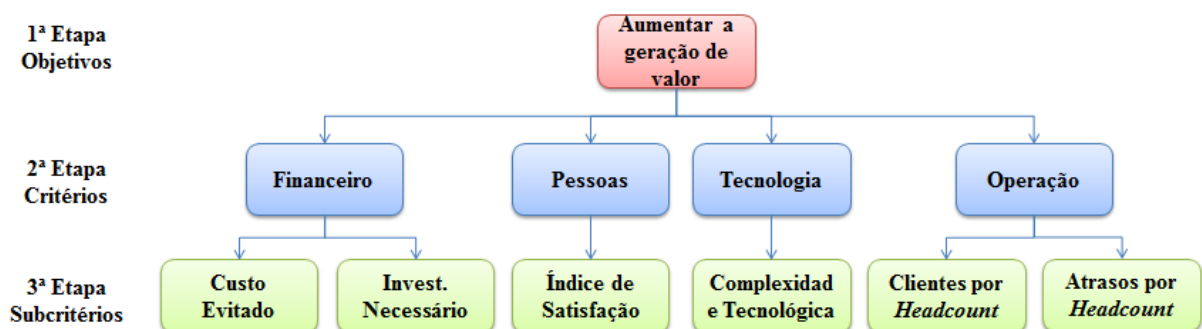


Figura 2 – Hierarquia da decisão. Fonte: O autor.

Na etapa 4, para cada critério foi discutida a forma de mensuração dos atributos e foram estabelecidas as expectativas de valores “mais preferidos” e os valores “menos preferidos”. Com base no estabelecimento dessas métricas, cada executivo ficou com a tarefa de realizar a mensuração de critérios específicos, para os 3 projetos apresentados, sendo essa divisão realizada de acordo com a experiência e o perfil técnico de cada executivo. A mensuração passou pela realização de cotações, pela apuração de



determinados custos com base no histórico da Companhia e até mesmo pela realização de pesquisas de satisfação das pessoas frente aos 3 projetos.

Neste momento, com o interesse de poder comparar os resultados finais com a expectativa da organização, o facilitador solicitou que fossem apresentados pelo grupo de trabalho como eles achavam que ficaria o ranking dos projetos após o trabalho. O grupo de trabalho afirmou que, com base nas experiências deles a expectativa era de que os projetos seriam ranqueados ao final da seguinte forma: 1º lugar – Projeto 2; 2º lugar – Projeto 3; 3º lugar – Projeto 1.

Na Etapa 5, após a definição das expectativas e da mensuração dos atributos em cada Projeto, foram aplicadas as Equações (1) e (2), para que fosse obtida a matriz normalizada demonstrada na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz normalizada

Métrica	Projeto 1	Projeto 2	Projeto 3
Custo Evitado	0,18	0,66	0,98
Investimento Necessário	1,20	0,03	0,03
Clientes por Headcount	-	0,42	0,62
Atrasos por Headcount	-	0,25	0,50
Índice de Satisfação	-	0,75	1,00
Complexidade Tecnológica	1,00	-	-

Fonte: O autor.

Em seguida, na Etapa 6, o grupo de trabalho se reuniu novamente, para a discussão dos pesos a serem atribuídos. Assim, foi definido que o grupo tinha um total de 100 pontos, que deveriam ser distribuídos entre os atributos, pensando na sua contribuição para o resultado maior. Após o consenso do grupo acerca da distribuição dos pontos para cada peso, o peso individual foi dividido pelo total dos “pontos” (100). Dessa forma, os pesos obtidos foram:

Tabela 3 – Distribuição dos pesos

Métrica	Pesos
Custo Evitado	0,31
Investimento Necessário	0,02
Clientes por Headcount	0,29
Atrasos por Headcount	0,22
Índice de Satisfação	0,10
Complexidade Tecnológica	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>

Fonte: O autor.

E para concluir, após a aplicação dos pesos na Etapa 6, foram obtidos os valores dos escores globais, através da soma ponderada conforme apresentado na Equação 3. Dessa forma os projetos foram ranqueados conforme apresentado na Tabela 4.



Tabela 4 – Ranking dos projetos

Métrica	Projeto 1	Projeto 2	Projeto 3
Custo Evitado	0,49	0,97	1,29
Investimento Necessário	1,22	0,06	0,06
Clientes por Headcount	0,29	0,72	0,91
Atrasos por Headcount	0,22	0,47	0,72
Índice de Satisfação	0,10	0,85	1,10
Complexidade Tecnológica	1,05	0,05	0,05
<b>Total</b>	<b>3,38</b>	<b>3,12</b>	<b>4,13</b>
<b>Ranking</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>1º</b>

Fonte: O autor.

Após o ranqueamento, os Executivos se reuniram e realizaram uma análise de sensibilidade onde os julgamentos sobre os atributos foram revistos. Ainda com essa análise, o Projeto 3 continuou o favorito pelo emprego do método, reforçando a consistência dos julgamentos realizados anteriormente.

## Discussão do Resultado

Com os projetos ranqueados em ordem de preferência, observa-se que, caso a decisão fosse tomada com base apenas nas expectativas dos executivos, levantadas na Etapa 4, o resultado seria completamente diferente. Neste caso o Projeto 2, que se refere a um modelo híbrido de home-office e trabalho do escritório, onde as pessoas trabalhariam de casa apenas dois dias na semana, seria o projeto escolhido.

Os impactos calculados para 12 meses a frente da tomada de decisão, caso o Projeto 2 fosse escolhido no lugar do Projeto 3, encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5 – Avaliação dos efeitos

Métrica	Projeto 2	Projeto 3	Diferença	Efeito
CE	R\$ 202.034,93	R\$ 124.582,97	Custos maiores em R\$ 77.451,96	(-)
IN	R\$ 69.944,00	R\$ 69.944,00	O Investimento seria o mesmo	(=)
C/H	7 cl. por func.	8 cl. por func.	Menor produtividade	(-)
A/H	6 atras. por func.	4 atras. por func.	Menor produtividade	(-)

IS	77% pessoas satisfeitas	100% pessoas satisfeitas	Menor índice de satisfação	(-)
CT	Muito Complexo	Muito Complexo	Mesma complexidade tecnológica	(=)

Fonte: O autor.

Pela ineficiência que poderia ser gerada com a decisão equivocada conforme demonstrado acima, fica evidente a relevância da adoção de um método de Apoio Multicritério à Decisão. A empresa ABC, pelo mesmo valor de investimento e esforço tecnológico, poderia gerar menos valor para todos os envolvidos, em função de uma decisão subótima.

## Considerações Finais

Resgatando o objetivo principal deste trabalho que foi descrever o processo da empresa ABC na decisão acerca da escolha da melhor proposta para o seu novo modelo de trabalho, verifica-se que este foi atendido nos capítulos acima, onde foram descritos o passo a passo do processo para a tomada de decisão, até a etapa de apresentação dos projetos em ordem de preferência, sendo o Projeto 3 apresentado como favorito, pelo emprego do método. Quanto ao objetivo secundário de refletir sobre os impactos verificados com a adoção deste processo, este foi satisfeito pela comparação dos resultados obtidos: i) com a aplicação de um método AMD, e ii) com base apenas nas expectativas dos executivos.

Nesta comparação observamos que a decisão, caso fosse tomada pela experiência destes gestores, sem a utilização de um método, poderia gerar menos valor para a empresa, apresentando investimento e esforço iguais, entretanto, resultados inferiores em produtividade (Operação), menor satisfação das pessoas e menor custo evitado.

## Referências

- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**. Brasil, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BENTLEY, K; YOONG, P. Knowledge work and telework: an exploratory study. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v.10, n.4, p.346-356, 2000.
- DEWETT, T.; JONES, G. R. The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. **Journal of Management**, v.27, p.313-346, 2000.

- GARRETT, R. K.; DANZIGER, J. N. Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology mediated work at a distance. **Social Science Computer Review**, v.25, n.1, p.27-47, 2007.
- HE, Y.; HUANG, R. Risk attributes theory: Decision making under risk. **European Journal of Operational Research** Vol. 186, p.243–260,2008.
- KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. Decisions with multiple objectives: Preferences and value trade-off. **John Wiley & Sons**, New York, 1976.
- KEENEY, R. L.; GREGORY, R. S. Selecting attributes to measure the achievement of objectives. **Operations Research**, v. 53, n. 1, p. 1-11, 2005.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; PÉREZ-PÉREZ, M.; DE-LUIS-CARNICER, P.; VELA-JIMÉNEZ, M. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, v.22, n.3, p.208-223, 2007.
- MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n.4, p.344-357, 2004.
- NILLES, J. M. What does telework really do to us? **World Transport Policy & Practice**, v.2, n.1-2, p.15-23, 1996.
- NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C.R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.
- PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work. **Employee Relations**, v.19, n.6, p.581-595, 1997.
- RANGEL, L. A. D.; GOMES, LFAM. O Apoio Multicritério à Decisão na avaliação de candidatos. **Produção online**, v. 20, n. 1, p. 92-101, 2010.
- ROMERO, C. **Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones**. Madrid: Alianza, 1993. p. 195.
- ROY, B.; BOUYSSOU, D. **Aide multicritère à la décision: méthodes et cas**. Paris: Economica, 1993. p. 695.
- SOUZA, M. A. A. Um modelo para seleção de processos de tratamento de águas residuárias municipais. NORTE, Campus Universitário-Asa 1998. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Marco\\_Souza8/publication/267938550\\_UM\\_MODELO\\_PARA\\_SELECAO\\_DE\\_PROCESSOS\\_DE\\_TRATAMENTO\\_DE\\_AGUAS\\_RESIDUARIAS\\_MUNICIPAIS/links/567fffd208ae1975838af26f/UM-MODELO-PARA-SELECAO-DE-PROCESSOS-DE-TRATAMENTO-DE-AGUAS-RESIDUARIAS-MUNICIPAIS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marco_Souza8/publication/267938550_UM_MODELO_PARA_SELECAO_DE_PROCESSOS_DE_TRATAMENTO_DE_AGUAS_RESIDUARIAS_MUNICIPAIS/links/567fffd208ae1975838af26f/UM-MODELO-PARA-SELECAO-DE-PROCESSOS-DE-TRATAMENTO-DE-AGUAS-RESIDUARIAS-MUNICIPAIS.pdf)>. Acesso em 06 ago 2018.
- TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2005.

- TOMBARI, N.; SPINKS, N. The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions – a retrospective look at lessons learned. **Women in Management Review**, v.14, n.5, p.186-193, 1999.
- TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v.17, n.3-4, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VINCKE, P. H. **L'aide multicritère à la décision**. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1989. p. 179.
- WILKS, L.; BILLSBERRY, J. Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. **New Technology, Work and Employment**, v.22, n.2, p.168-177, 2007.
- ZHU, Yan; BUCHMANN, Alejandro. Evaluating and selecting web sources as external information resources of a data warehouse. In: Web Information Systems Engineering, 2002. WISE 2002. **Proceedings of the Third International Conference on IEEE**, 2002. p. 149-160.