

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

A VIABILIDADE DO TELETRABALHO NA PROCempa

MARIA AMÉLIA DE MESQUITA FETZNER

Porto Alegre, 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

A VIABILIDADE DO TELETRABALHO NA PROCEMPA

MARIA AMÉLIA DE MESQUITA FETZNER

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração–Modalidade Profissional.

Orientador: Prof^ª. Marina Nakayama

Porto Alegre, 2001.

DEDICATÓRIA

Para o Werner

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas foram importantes no desenvolvimento desta dissertação. Quero agradecer aos meus colegas da PROCEMPA pelo interesse e disponibilidade em participar da pesquisa e, sobretudo, pelo incentivo que me deram. Em especial, meu agradecimento a Sérgio Abi, incansável no trabalho de gravação e preparação do áudio das entrevistas.

Meu agradecimento, também, às pessoas que contribuíram se dispondo a relatar suas experiências e a de suas empresas com o Teletrabalho.

Agradeço muito à minha orientadora, Marina, que com sua sensibilidade e apoio me conduziu ao longo do processo e à Flávia, pela sua paciência e atenção na revisão do texto. Aos vários amigos e amigas que estiveram próximos, vivendo esse momento comigo. Mais especialmente, ao Werner, Elisa e Álvaro, pelo amor que sempre me dedicaram e por terem tolerado a minha ausência.

SUMÁRIO

RESUMO	07
ABSTRACT	08
1 INTRODUÇÃO	09
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
2.1 CONCEITUAÇÃO: TELETRABALHO E TELECOMUTAÇÃO	12
2.2 OBJETO E CONTEXTO DO ESTUDO	15
2.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO	18
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
4.1 CENÁRIOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	22
4.2 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE TELETRABALHO	35
4.2.1 Aspectos psicológicos e sociais do teletrabalho	35
4.2.2 Aspectos sindicais	46
4.2.3 Aspectos jurídicos	54
4.2.4 Aspectos contábeis-financeiros	61
4.2.5 O teletrabalho e a gestão de recursos humanos	67
4.2.6 Implementação do teletrabalho	71
4.2.7 Os benefícios do teletrabalho	76
5 CASOS: ORGANIZAÇÕES COM EXPERIÊNCIAS EM TELETRABALHO	78
5.1 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS COM TELETRABALHO	78
5.1.1 A experiência da Califórnia	78
5.1.2 Experiência austríaca – a Prefeitura de Viena	82
5.2 EXPERIÊNCIA BRASILEIRA COM TELETRABALHO	87
5.2.1 Experiência da MSA-Infor	87
5.2.2 A experiência da HLB Audilink Auditores & Consultores	90
5.2.3 A experiência da CommScope	93
5.2.4 A experiência da Anixter do Brasil Ltda.	99
5.2.5 A experiência da Motorola	102
5.3 ASPECTOS QUE CARACTERIZAM AS EXPERIÊNCIAS APRESENTADAS	108
6 MÉTODO	112
6.1 DELINEAMENTO	112
6.2 SUJEITOS	113

6.3 PROCEDIMENTOS	114
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	120
CONCLUSÃO	192
ANEXO	203
BIBLIOGRAFIA	204

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Os números do Teletrabalho	14
QUADRO 2 – Benefícios do Teletrabalho	76
QUADRO 3 – Características dos participantes	80
QUADRO 4 – Caracterização dos entrevistados	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFL-CIO – *The American Federation of Labor-congress of Industrial Organizations*

CTA– *The Canadian Telework Association*

ETO – *European Telework Online*

EcaTT – *Eletronic Commerce and Telework Trends*

ECTF – *European Community Telework / Telematics Forum*

IBM – *International Business Machines*

ETD – *European Telework Development*

ITAC – *International Telework Association Council*

MSF – *MSF Information Technology Professionals Association*

PSAC – *The Public Service Alliance of Canada*

PROCEMPA – *Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre*

PROCERGS – *Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul*

SERPRO – *Serviço Federal de Processamento de Dados*

RESUMO

Dentre as profundas modificações experimentadas na Sociedade e, em especial, as que se produzem no mundo do trabalho, observamos movimentos em direção a formas de trabalho flexível, entre as quais se insere o Teletrabalho. Sem ser propriamente novo no cenário mundial, no Brasil ele surge com maior expressão recentemente, passando a ocupar espaços na mídia em geral e nos ambientes universitários. Todavia, são poucas as referências acadêmicas brasileiras ao assunto e estudos se fazem necessários.

Com a pretensão de contribuir com conhecimentos a respeito do assunto, sob o prisma da realidade brasileira e de uma situação particular, o estudo utilizou referências teóricas e empíricas para examinar a viabilidade do Teletrabalho na Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre. Abrangeu a análise de condições organizacionais, técnicas, humanas, legais e sindicais compreendidas na proposta e incluiu, igualmente, uma sugestão para um projeto de demonstração.

O estudo, notadamente qualitativo, valoriza as perspectivas de segmentos potencialmente envolvidos num processo de adoção de Teletrabalho pela Empresa, como elemento para a sua compreensão. Foi desenvolvido mediante a realização de entrevistas com representantes dos sindicatos da categoria, dos funcionários e chefias, Diretoria da Empresa e especialistas em assuntos jurídicos e segurança de informações.

O estudo concluiu ser a introdução do Teletrabalho viável em parte, num sistema de voluntariado, em regime de tempo parcial e, pelo menos inicialmente, em ambientes de telecentros. Mesmo existindo uma série de condições favoráveis, o atendimento de certos pré-requisitos e o equacionamento de dúvidas e dificuldades são essenciais para promover uma implementação adequada, considerando as condições internas da Empresa, seu papel institucional e o contexto social onde está inserida.

A pesquisa, na verdade, pode ser considerada um passo inicial dentro de um processo mais amplo, que integra o domínio da tecnologia do Teletrabalho para uso interno na Empresa, se assim for desejado, ou como uma alternativa para proposição de novos serviços a clientes e à comunidade.

ABSTRACT

Among the deep changes experienced in Society, specially the ones that come about in the working world, we can see moves toward flexible work, one of them being Telework. It isn't necessarily new in the world setting; however in Brazil it has been coming more effectively recently, and it has been taking up media and university space in general. Nevertheless, Brazilian academic references to the topic are scarce and studies become a must.

Aiming at contributing with knowledge on the topic, under the light of Brazilian reality and a specific situation, the study used theoretical and empirical references to analyse Telework viability in the *Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre*. The organizational and technical conditions were taken into consideration, as well the human, legal and union perspectives that come through in the proposal and also presents suggestions for a pilot project on Telework.

The study is clearly qualitative. As an element to understand the process it brings up the perspectives of segments potentially involved in a process to adopt Telework in the Company. It was developed through interviews with union, employees and managers representatives, directors and experts in law and information security matters.

The study concludes that introducing Telework is partly viable, in a volunteering and part time system and, at least in the beginning, in telecenters. Even with several favorable conditions, answering certain requirements and resolving doubts and difficulties are essential to enhance implementation, considering the internal conditions of the Company, its institutional role and social context.

Actually the research may be considered a first step within a broader process, which integrates Telework technology domain for the company's internal use, and as an alternative to propose new services to customers and the community, if so desired.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem se transformando de forma acelerada, sendo o desenvolvimento tecnológico um dos determinantes da mudança. As mudanças freqüentemente se fazem sobre as formas como os processos de trabalho são desenvolvidos e, como conseqüência, verificamos alterações profundas sobre as relações de trabalho.

Presentemente, vivenciamos a possibilidade, impensada há algumas décadas, de contarmos com trabalhadores e, até mesmo, organizações *virtuais* onde, mais do que a existência da proximidade física, são idéias, valores e projetos compartilhados que congregam grupos de trabalho.

Criada a partir do entendimento de que as organizações podem trabalhar descentralizadas, essa possibilidade foi incentivada pela globalização e realizada mediante recursos oriundos do desenvolvimento tecnológico.

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação em especial, como representadas por fax, telefones celulares, secretárias eletrônicas e computadores tornou possível às pessoas realizarem o trabalho habitual a partir de qualquer localização e em condições muito aproximadas às encontradas no escritório tradicional de uma empresa. Surgiu assim um novo conceito de trabalho, associado à localização mais flexível dos trabalhadores e que tem sido chamado *Telecomutação* ou *Teletrabalho*. Inclui modalidades como o *trabalho em casa*, como empreendedor individual, empregado contratado de uma empresa, ou como *free lance*; trabalho *móvel*, onde são disponibilizados serviços aos clientes diretamente, mediante o uso de tecnologias de informação ou comunicação e o *trabalho em escritórios remotos*, como *Telecentros*, que são instalações de escritório interligadas e mais próximas para aqueles que não querem trabalhar em casa e desejam evitar deslocamentos para o trabalho, ou *Telecottages*, um tipo especial de telecentro, mais característico de zonas de difícil acesso. Compreende, ainda, situações em que funções de negócio, produtos e serviços, anteriormente localizadas próximo dos clientes são concentradas e disponibilizadas a distância, como o que é feito por centrais de atendimento e serviços *on-line*; *equipes*

distribuídas, quando o uso de tecnologias permite a equipes trabalharem juntas efetivamente, estando seus membros distribuídos em diversas localidades como escritórios, domicílios ou móveis (sem posto fixo) e em diferentes zonas de tempo, e o chamado *escritório flexível/hoteling*, no qual mesas, espaço e recursos para reuniões são alocados para grupos e indivíduos conforme um critério de necessidade e não de propriedade.

Encontramos muitas experiências de adoção do Teletrabalho em outros países. Nos Estados Unidos remontam aos anos 70. Vários países têm instituições dedicadas à promoção do Teletrabalho, através da difusão de conceitos, orientações, organização de eventos, etc. Temos, nos EUA, a ITAC – *International Telework Association Council*, no Canadá a CTA – *The Canadian Telework Association* e, no âmbito da União Européia, a ETO – *European Telework Online*, congregando entidades dos diversos Estados-membros.

No Brasil, aparentemente as experiências são mais tímidas, pouco difundidas e não quantificadas. Entretanto, observamos que, principalmente a partir do final de 1998, o tema *Teletrabalho* tem aparecido com maior frequência na mídia impressa e eletrônica como em: Computerworld, 1999; Revista Amanhã, 1999; Infoexame,1999; Intermanagers, 2000; Revista Surftrade, 2000; Veja, 1999), com a publicação de dois livros de autores nacionais (Trope, 1999; Mello, 1999). Entre as contribuições acadêmicas, salientamos ações como a da Universidade Federal de Santa Catarina, no Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, oferecendo uma disciplina sobre *Organizações Virtuais e Teletrabalho* e a Universidade de São Carlos, que desenvolve o projeto de uma *Organização Virtual Tecnológica*.

Teletrabalho, segundo o que tem sido escrito a respeito (ver, por exemplo, Revista. COM, 1998; Revista PRVW NEWS, 1998; ETO *FAQs (Frequent Asked Questions)*,1998; Telecommunications Online, 1998) pode trazer benefícios às empresas, aos trabalhadores e à comunidade. As comunidades se beneficiam, sobretudo, com um menor consumo de energia, redução da poluição e condições de tráfego menos congestionado. Os trabalhadores, pela melhoria da qualidade de vida, possibilidade de harmonizar compromissos pessoais e profissionais, ganho de tempo, redução de despesas com vestuário e transportes. As empresas, por seu turno, reduzem absenteísmo, custos, obtêm maior produtividade, retêm talentos, melhoram a satisfação interna e exercitam a cidadania.

Mas isto em si não é suficiente para que essa forma de trabalho seja adotada. Ela deve ser sugerida se efetivamente for agregar vantagens superiores à execução do trabalho numa localização física comum. Mudanças de relações de trabalho devem ser conduzidas com cuidado, após consciencioso estudo das condições implicadas e da avaliação das vantagens e desvantagens envolvidas.

Entendemos que a PROCEMPA – Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre – pela natureza de suas atividades e papel institucional, características culturais e condições tecnológicas é uma instituição privilegiada para desenvolver um projeto sobre Teletrabalho. Por essa razão, propusemos no âmbito desta dissertação identificar a viabilidade da implantação do Teletrabalho como uma opção de gestão do trabalho na PROCEMPA. Este é, portanto, o escopo da presente dissertação.

O relatório é subdividido em seções. A primeira apresenta a problemática estudada, contextualizando e justificando o tema escolhido com base na literatura e informações da Empresa. A seção seguinte traz os objetivos de pesquisa contemplados pelo estudo. A terceira seção apresenta referências teóricas que orientaram a condução do estudo e a análise dos resultados. A seguir, tem-se uma seção dedicada à descrição da metodologia empregada para abordar o assunto. Por fim, o relatório encerra-se com a apresentação dos principais achados e conclusões.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

2.1 CONCEITUAÇÃO: TELETRABALHO E TELECOMUTAÇÃO

Os termos *Telework* e *Telecommuting* têm suscitado alguma discussão e controvérsia. Para conceituá-los, veremos definições apresentadas por Jack Nilles, considerado pioneiro e uma das principais autoridades no assunto. As definições foram dadas por Nilles ainda nos anos 70 e são apresentadas na seção de *FAQs* do *Site* da JALA International Inc., empresa de consultoria em Teletrabalho de Nilles. Adotamos como tradução para *Telework* o termo Teletrabalho e, em lugar de *Telecommuting*, o termo Telecomutação. Os termos são assim traduzidos em entrevista do próprio Jack Nilles ao semanário lisboense Expresso, transcrita na Internet. Por outro lado, na tradução brasileira do livro "*Making Telecommuting Happen*" (Nilles, 1997), *Teleworking* foi traduzido por "Telesserviço" e *Telecommuting* por "Teletrabalho". No texto, utilizaremos as palavras preferencialmente na versão em português, mas com Telecomutação como tradução de *Telecommuting* e Telecomutados no lugar de *Telecommuters*. Procedemos desta maneira por considerar que fica mais clara a distinção inicial dada aos termos por Nilles, já que com o tempo os dois praticamente se fundiram, prevalecendo o termo Teletrabalho. Inclusive, o último livro de Nilles tem como título "*Managing Telework*", ou seja, "Administrando o Teletrabalho". Sabe-se, entretanto, que procedendo dessa forma estamos adotando neologismos usados na mídia, mas ainda não validados na nossa Língua.

As definições dadas no *Site* da JALA são: Teletrabalho é "qualquer forma de substituição dos deslocamentos de trabalho pelas tecnologias da informação (como telecomunicações e computadores)". Telecomutação significa "levar o trabalho aos trabalhadores, ao invés de levar os trabalhadores ao trabalho; trabalho periódico fora do escritório principal, um ou mais dias por semana, tanto em casa, como em um centro de Teletrabalho. A ênfase aqui é sobre a redução ou eliminação da comutação diária para e do local de trabalho".

Nilles explica no *Site* que se considera a Telecomutação uma forma de Teletrabalho: todos os telecommutados são teletrabalhadores, mas nem todos os teletrabalhadores são telecommutados. Nos primeiros anos de pesquisa, concentraram-se sobre a Telecomutação, porque era onde estava a "força da influência": tirar as pessoas de seus carros na hora do *rush*. Acrescenta que, em sua definição, telecommutados são geralmente empregados de alguma organização, contrastando com as pessoas que têm negócios em casa. Novamente a distinção é de que, na ausência da Telecomutação, essas pessoas estariam indo a um local de trabalho, em algum outro lugar.

O especialista explica, ainda, que *Teleworking* é o termo preferido na Europa, onde até recentemente não havia uma palavra aceitável para *commuting*. Na Europa, são usadas as expressões *Téletravail*, *Telearbeit*, *Telelavoro*, *Teletrabajo*, e *Telearbet* (Teletrabalho em francês, alemão, italiano, espanhol e suíço, respectivamente), mas o autor só tem conhecimento dos equivalentes para Telecomutação em francês, alemão e suíço, correspondendo a *Télépendulaire*, *Telependlung* e *Telependla*.

Mais recentemente, na entrevista concedida ao *Expresso*, Jack Nilles manifestou que o significado de Telecomutação não é o mesmo de 20 anos atrás. Ambos os termos relacionam-se à idéia geral de trazer o trabalho às pessoas, ao invés de as pessoas irem ao trabalho, mas a diferenciação é posta sobre o aspecto de que no *Teletrabalho* a distância pode ser grande, enquanto na situação de *Telecomunicação* geralmente as distâncias são curtas, referindo-se "às situações em que basicamente se fica em casa ou se trabalha num centro de Teletrabalho, que é simplesmente um escritório que fica mais perto de onde se mora que o tradicional escritório de Baixa"(sic).

A diferenciação entre *Telework* e *Telecommuting* é comentada por Gil Gordon (1998;2000), outro especialista a manter um *site* sobre o assunto na Internet. Segundo Gordon, a diferença entre os termos é mínima. Refere o uso mais comum de *Telework* na Europa e de *Telecommuting* nos Estados Unidos. Comenta também que "algumas pessoas preferem a palavra *Telework* porque é uma descrição mais acurada do conceito – o prefixo 'tele' significa "ao longe", então *telework* significa trabalho a distância". Além disso, esse termo não daria uma conotação tão acentuada ao aspecto da comutação, sendo mais abrangente. Para o autor, há pouca diferença no uso de um ou outro termo. O importante é que o aspecto central do conceito é o mesmo: "descentralização do escritório e uso de diferentes maneiras de trazer o trabalho aos trabalhadores".

Para concluir, observa-se que muitos *sites* de organizações ou profissionais que tratam sobre o assunto mencionam em um mesmo contexto os termos *telework/telecommuting*. Exemplos são o *site* da consultoria de Jack Nilles, a JALA International, Inc, e os *sites* da *Washington State University Energy Program* e do *International Telework Association Council (ITAC)*.

A falta de definições e classificações precisas e usadas num mesmo sentido e contextos similares traz dificuldades à realização de estudos comparativos e à análise de estatísticas sobre Teletrabalho. Ainda assim, entendemos pertinente apresentar alguns números do Teletrabalho, a fim de visualizarmos, pelo menos aproximadamente, a sua extensão no mundo atual. O Quadro 1 apresenta alguns dados sobre a disseminação do Teletrabalho.

QUADRO 1– Os números do Teletrabalho

EUROPA	EUA	CANADÁ
1997 – 1.5 milhões	1995 – 8 milhões	1993 – 600 mil
1998 – 4.6 milhões de europeus estavam teletrabalhando, representando algo como 2 e ½ % da força de trabalho.	1997 – 11 milhões de trabalhadores teletrabalhando de suas casas para seus locais de negócio.	1997 – 1 milhão
1999 – de 6 a 9 milhões engajados em novas práticas de trabalho envolvendo o uso de tecnologias de rede*.		Estimativa para 2001– 1.500.000.
1998/99 – 6.7 milhões**		

Fontes:

Europa – Dados dos projetos desenvolvidos no âmbito da Comunidade, *EcaTT (Electronic Commerce and Telework Trends) e ** ETD (European Telework Development). Annual Report from the European Commission: september 1999. *Site* da ETO.

EUA – FIND/SVP (Empresa de pesquisa de Nova-York). *Site* da ITAC.

Canadá – Canada's National Statistics Agency. *Site* da CTA.

2.2 OBJETO E CONTEXTO DO ESTUDO

No âmbito deste estudo, nos interessamos pelas experiências de Teletrabalho que envolvem a vinculação a organizações, ou seja, estamos pensando em trabalhadores que têm vínculo com a instituição, ainda que trabalhem em casa, pelo menos em período parcial. O conceito de Teletrabalho usado é o dado pela ETO – *European Telework Online*: "Teletrabalho ocorre quando tecnologias de informação ou comunicação são utilizadas para permitir que um trabalho seja feito a distância do lugar onde os resultados são necessários ou aonde o trabalho seria usualmente feito".

Preferimos esse conceito por usar uma palavra de entendimento mais fácil em português e pela inclusão da tecnologia de informação como elemento essencial ao conceito, dado que o uso intensivo desta é uma característica da Procempa.

Considerando o conceito anterior e valorizando a necessidade de uma investigação sobre as possibilidades do Teletrabalho na nossa realidade, estabelecemos como foco do estudo as questões: Em que condições o Teletrabalho pode ser viabilizado na PROCEMPA? Quais são os aspectos relevantes para sua implantação? Acreditamos que a PROCEMPA é uma empresa com condições particularmente propícias à realização do estudo. Há vários motivos para isto, conforme demonstrado a seguir.

a) Características gerais da Empresa

A PROCEMPA é a Empresa de Informática do Município de Porto Alegre. Os clientes atendidos pela Empresa são órgãos da administração direta e indireta do Município. Os produtos e serviços oferecidos incluem o Gerenciamento da Rede Municipal de Informática da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), Serviço Comercial de Acesso Internet (PortoWeb), Serviço Institucional de Acesso Internet da Prefeitura Municipal, Implantação e Desenvolvimento de Projetos nas áreas de Telecomunicações e Redes, Desenvolvimento de Sistemas para a área pública municipal, Assessoria e Treinamento.

A Missão da Empresa definida no Planejamento Estratégico Participativo de 1993 é "apresentar soluções aos órgãos do Serviço Público através do emprego da Tecnologia de Informação".

Para desenvolver sua missão, a Empresa conta com 276 funcionários (posição out/2000), trabalhando em uma única sede. Nos últimos 10 anos, a Empresa passou por

modificações tecnológicas expressivas, acompanhando as mudanças tecnológicas do setor, cabendo ressaltar o desenvolvimento da rede municipal de informática. Novos produtos foram lançados, como o serviço de provedor Internet, já mencionado.

O esforço da Empresa tem sido recompensado com o reconhecimento público. Em 1997, a PROCEMPA recebeu o prêmio de Empresa Destaque do Ano, no segmento de processamento de dados da área pública, dado pelo Anuário de Informática Hoje, edição 97/98. No mesmo ano foi escolhida, segunda vez consecutiva, pela Fundação Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos da Bahia, como a melhor empresa de informática, no setor de serviços, entre as 500 maiores empresas do Rio Grande do Sul. Em jun/99, dois outros prêmios foram conferidos à Empresa no Congresso Nacional de Informática Pública – CONIP. O prêmio CONIP de Excelência em Informática Pública foi dado ao Sistema de Monitoramento do Transporte Coletivo, como a melhor experiência no uso da Tecnologia da Informação no setor público, na categoria trânsito e transporte. Já o *site* da Prefeitura Municipal foi escolhido como o melhor *site* municipal do País.

A Empresa lançou em agosto/2000 uma rede de multisserviços chamada Infovia PROCEMPA, despertando muito interesse da mídia (ClicRBS, 2000; Zero Hora Digital, 2000). Esta é um anel de fibras óticas, com extensão de 25 quilômetros, que transmite um grande volume de dados a uma velocidade cerca de 300 vezes maior que as oferecidas no mercado. A Infovia abrange o centro da cidade, a região do 4º distrito/ Aeroporto e a III Perimetral, chegando ao Campus da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atualmente a Infovia interliga 12 prédios da Prefeitura e a Câmara Municipal. O acesso à Infovia pode ser feito por *cable modem*, ondas de rádio e circuito de rede. O serviço só pode ser contratado por empresas ou condomínios (residenciais ou comerciais). Isto foi possível mediante o recebimento de outorga da Anatel, transformando a PROCEMPA na 24ª empresa de telecomunicações do Brasil. As aplicações da estrutura podem ser a implantação de centrais telefônicas para empresas com mais de uma filial, gerando comunicação a menor custo, serviços de videoconferência, formação de redes internas e acesso mais rápido à Internet. Como explicou o Sr. Rogério Santanna, Diretor-Presidente da PROCEMPA, em entrevista à Revista *e.commerce News* :

"(...) a Infovia capacitará a cidade oferecendo uma infra-estrutura de telecomunicações capaz de sustentar o transporte das informações entre os diversos pólos de produção de conhecimento e, destes, com os pólos de produção de bens e

serviços. Esta infra-estrutura de telecomunicação é fundamental para a inserção da cidade no comércio eletrônico internacional e para a criação de novos serviços de valor agregado, gerando emprego e renda para Porto Alegre (<http://www.ecommercenews.com.br/n-11>).

b) Políticas

A PROCEMPA é responsável por soluções que agilizem e qualifiquem a prestação de serviços públicos, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos porto-alegrenses. As ações da Empresa são guiadas pelas políticas enunciadas a seguir.

- Buscar e garantir a qualidade dos serviços a custo/benefícios compatíveis.
- Qualificar e preparar, continuamente, a Empresa para as inovações tecnológicas do setor.
- Buscar permanentemente condições ótimas de trabalho.
- Gerir os recursos de informação, em especial os de caráter estratégico do Município, garantindo a integração e integridade dos dados no âmbito municipal.
- Assegurar condições aos empregados, para que, através do gerenciamento do seu trabalho, construam presentemente o futuro organizacional.
- Buscar a contínua atualização profissional dos empregados da PROCEMPA para atingir a missão de empresa, face às inovações tecnológicas e às mudanças de perfil de atuação delas decorrentes.
- Buscar a preservação institucional da empresa, de forma a garantir a sua integridade e o cumprimento da missão.
- Racionalizar, junto com o Município, as rotinas administrativas para redução de custos e incrementos da eficácia e eficiência da PMPA.
- Levar o serviço informatizado para acesso direto pelo cidadão.

c) Ambiente físico

Devido ao espaço físico limitado, a PROCEMPA vem enfrentando dificuldades, que devem aumentar com a concretização de planos de admissão de novos funcionários.

d) Tecnologia e serviços

Existe na Empresa uma infra-estrutura básica para implantar o Teletrabalho. Ela conta internamente com vários recursos tecnológicos, como acesso Internet, Intranet, correio eletrônico, rotinas informatizadas, etc. Ademais, a Rede Metropolitana de Alta Velocidade,

interligando vários prédios da administração municipal entre si e com a PROCEMPA, permite, como já referido, o uso de aplicações multimídia.

e) Gestão

A PROCEMPA é uma organização que tem privilegiado uma ação flexível em gestão, mais do que iniciativas burocráticas ou assentadas na hierarquia. Resultados são mais valorizados do que a presença rigidamente controlada. Uma das formas pelas quais isso é demonstrado é pelo uso do sistema de horário flexível (*flexitime*), permitindo aos funcionários organizarem seus horários com certa autonomia, preservadas regras para o funcionamento adequado da Empresa, como a presença de todos durante um horário comum, o chamado o horário-núcleo.

Muitas atividades são desenvolvidas como projetos, entretanto, atualmente a Companhia resente-se da ausência de um sistema formalizado de acompanhamento de resultados e desempenho.

O bem-estar dos funcionários e do cidadão é uma preocupação explícita da Empresa, reconhecida na sua Missão, Princípios e Acordo Coletivo.

2.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

A PROCEMPA apresenta características e condições que justificam a realização do estudo proposto, o que pode ser observado em diferentes dimensões de análise. Primeiramente, identificamos sintonia entre condições, objetivos e recursos da Empresa e alguns dos benefícios, para as organizações, atribuídos ao Teletrabalho. Como visto antes, a PROCEMPA dispõe de recursos tecnológicos, gestão orientada por resultados, cultura interna familiarizada com o uso de tecnologia e com trabalhos por projetos, Missão e políticas ligadas ao uso da Tecnologia da Informação e incentivo à inovação. Convive, no entanto, com dificuldades pela falta de espaço físico e de um sistema de gestão do desempenho. O Teletrabalho, por sua vez, pode trazer, entre outros, benefícios como redução de necessidades de espaço físico, aumento de produtividade, melhoria de qualidade de vida para os empregados.

Na verdade, algumas experiências iniciais com Teletrabalho já ocorrem na Empresa. São situações muito especiais e que carecem de definições sobre aspectos relativos à remuneração, possíveis problemas trabalhistas, etc. Isto nos conduz a pensar sobre a

importância de realizar uma implementação planejada, podendo, dessa forma, alcançar maiores benefícios com o Teletrabalho e garantir o sucesso dessa nova prática.

Em segundo lugar, consideramos que a realização deste projeto coloca a Empresa numa posição de vanguarda em assuntos de gestão e reforça o seu papel institucional e sua imagem, associada à busca de soluções consistentes com suas políticas e que contribuam para a Prefeitura atingir sua meta de participação popular na administração pública e de facilitar a informação e prestação de serviços ao cidadão. O Teletrabalho, como solução a ser disponibilizada pela Empresa, pode por exemplo, gerar benefícios ao cidadão, quando permite *ampliar a oferta de serviços* num espectro temporal mais amplo, facilitando a vida daqueles que têm pouca possibilidade de se deslocarem aos órgãos públicos durante horas tradicionais de trabalho; torna mais imediata a resposta às demandas de informação, naqueles casos em que atendentes efetuam serviços através de via *on-line*, favorece uma comunicação direta do cidadão com os prestadores de serviço, facilitando localizar a quem precisam no governo. Ademais, identificamos possibilidades de *melhoria nos produtos e serviços* através da criação de canais para expressão de idéias e opiniões. A *entrega de serviços* por sua vez é afetada, quando solicitações podem ser trabalhadas na dimensão de tempo considerada conveniente, suscitando respostas rápidas (por exemplo, pedidos de conserto podem ser processados por um funcionário durante a noite e gerarem ordens de serviço para equipes de reparo já nas primeiras horas do dia seguinte), pelo aumento de serviços (como um trabalho de treinamento e educação – aprendizado a distância, que atinja as pessoas onde estiverem), novos serviços como renovação de licenças, ou outros que envolvam a interação com o governo. A possibilidade de realizar reuniões eletrônicas *on-line* incentiva a cooperação e coordenação entre membros da administração pública. Além disso, podemos antecipar possibilidades das instituições responderem às demandas dos cidadãos de forma mais criativa, resultando numa apreciação mais positiva sobre a entrega de serviços e uso dos seus recursos públicos.

Benefícios ao cidadão também são encontrados nos benefícios alcançados pela comunidade, envolvidos aqui aspectos como os de melhoria de condições ambientais, redução do tráfego, melhoria de qualidade de vida, aumento de oportunidades de integração ao mercado de trabalho por pessoas com algum tipo de incapacidade, etc. O desenvolvimento de *expertise* em Teletrabalho pela Empresa, por sua vez, pode ser repassado como conhecimento à comunidade ou oferecido como serviço agregado ao provimento de acesso. Vale dizer, ainda, que tecnologias de gestão do trabalho e pessoal habituado a trabalhar em equipes

virtuais são normalmente percebidos pelas empresas como recursos de infra-estrutura produtiva e influenciam suas decisões sobre investimentos nas comunidades

Além dessas dimensões, contamos com o interesse da Diretoria Técnica no assunto e, também, com o de funcionários conhecedores da idéia do presente estudo. A Empresa tem profissionais, com capacitação técnica para lidar com os problemas práticos que surgirão caso seja interesse adotar o Teletrabalho e, sobretudo, com uma orientação para o cliente que lhes permitirá imaginar possíveis aplicações em atividades dos órgãos públicos que revertam em benefícios ao cidadão.

Por último, o Teletrabalho apresenta-se como um assunto ainda pouco estudado e com escasso material acadêmico sobre seu uso em nossa realidade, mas que representa uma tendência mundial, devendo despertar o crescente interesse da sociedade brasileira.

Para desenvolver o tema, estabelecemos objetivos, apresentados na seção subsequente.

3 OBJETIVOS

Embora com uma perspectiva favorável à adoção do Teletrabalho, não é nossa intenção negar as dificuldades que poderão surgir e as muitas experiências em que esse tipo de sistema fracassou. Datando de vários anos, a experiência com o Teletrabalho tem sido suficientemente ampla e estudada para identificar as razões do insucesso nas situações em que ocorreu, como no caso da agência de propaganda Jay Chiat (Revista Amanhã, 1999). São fatores geralmente associados às experiências malsucedidas: implementação pouco planejada; dificuldades de adaptação do pessoal e repercussões sobre o seu moral; escolha inadequada de participantes; resistências dos grupos funcional e gerencial; incapacidade em aferir resultados para a produtividade ou de identificar seus resultados financeiros; problemas de natureza legal ou de gerenciamento. Por isso, cremos necessário um acurado entendimento das condições envolvidas na proposta de Teletrabalho, permitindo, se houver decisão favorável à implantação, uma orientação e um planejamento adequados ao seu sucesso. Mas, sobretudo, que o entendimento deve ser feito à luz do conhecimento sobre as experiências já realizadas e das contribuições trazidas pelo pessoal interno. Essas considerações nos levaram a definir os objetivos de pesquisa, conforme segue.

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as condições de viabilidade de implantação do Teletrabalho na PROCEMPA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar as condições necessárias e existentes para adoção do Teletrabalho, nos âmbitos legal, sindical, tecnológico, humano e organizacional.

Verificar o grau de receptividade dos envolvidos na implantação do Teletrabalho.

Propor um plano preliminar, contendo diretrizes e recomendações, para implementação de uma experiência-piloto em Teletrabalho.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um espaço privilegiado de referências sobre Teletrabalho, como não seria de estranhar, encontra-se na Internet. Como é característico na Rede, as referências desdobram-se, abrangendo desde a conceituação sobre Teletrabalho e Telecomutação, condições de implantação, dificuldades e vantagens, páginas oficiais de instituições que congregam pessoal interessado e *links* variados sobre o assunto, *cases*, divulgação de eventos e congressos até a apresentação de organizações prestadoras de serviços de consultoria no tema ou que relatam suas experiências com o Teletrabalho. A situação, se por um lado fornece elementos importantes para o entendimento do assunto, de outro é de tão abundante que dificulta a seleção de material pertinente.

As referências trazidas nesta dissertação são tanto de base acadêmica como extraídas da literatura não-acadêmica, tal como o assunto é publicado em revistas, sejam ou não especializadas e no relato de experiências de empresas. A mistura de referências reunindo experiências de indivíduos ou organizações com fontes de pesquisas e produções acadêmicas não ocorreu por acaso. Traduz, isto sim, a crença da autora de que contribuições para o avanço do conhecimento na área poderão advir tanto do campo teórico como do empírico, numa interação dinâmica e complementar.

Para abordar o assunto, apresentaremos, inicialmente, um breve apanhado sobre o estado das relações de trabalho hoje. A seguir, a seção apresenta material sobre aspectos teóricos relacionados ao Teletrabalho, incluindo sobre seus reflexos na gestão de recursos humanos e sua implementação. A seção subsequente, por sua vez, aborda casos de organizações que realizam o Teletrabalho.

4.1 CENÁRIOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As discussões sobre o mundo do trabalho, atualmente, giram principalmente em torno de temas como novos formatos organizacionais e inserção das organizações na sociedade, globalização, desemprego, novas formas de relações de trabalho, qualidade de vida e impactos da tecnologia nos ambientes de trabalho.

Ao tentar esboçar cenários nas relações de trabalho, o faremos enfocando como a Tecnologia dos anos 90 impacta profundamente a sociedade em geral e o campo das relações de trabalho em especial. Esta escolha de foco se faz porque o desenvolvimento tecnológico, ocorrendo numa escala planetária, ainda que díspar entre várias regiões ou mesmo intra-regiões, tem representado o motor para uma série de transformações, a ponto de equiparar-se ou superar o movimento ocorrido na Revolução Industrial. Há uma certa discussão, que foge ao escopo deste trabalho, mas cabe salientar que para alguns autores trata-se de uma nova fase da Revolução Industrial, enquanto para outros trata-se de uma revolução de caráter específico, conhecida por Revolução Tecnológica ou Digital. É segundo essa última vertente que orientaremos nossa discussão.

A compreensão predominante é de que a Revolução Tecnológica se deu sob a égide de uma revolução econômica, sendo considerada uma revolução capitalista. Srour (1998), sociólogo paulista, em seu livro *Poder, cultura e ética nas Organizações* traça um amplo e rico panorama a respeito das transformações de ordem econômica, políticas e sociais, do qual destacaremos aspectos centrais para a compreensão do contexto atual.

Para Srour, entre as inúmeras conseqüências da Revolução Tecnológica em curso, encontram-se os novos formatos empresariais, estratégias de relacionamento e arquiteturas sociais. As organizações estariam experimentando uma crise estrutural e por isso empreendem uma série de tentativas para reinventá-las, através de reestruturações. Segundo o autor:

"(...) a sociedade atual parece assumir cada vez mais as feições de uma sociedade 'mediática', com o Estado espetáculo¹, o ensino a distância, as empresas virtuais, o Teletrabalho, as videoconferências, as redes de informação, os bancos de dados compartilhados, a medicina não-invasiva e a biotecnologia." (Srour, 1998, p.XVIII).

Características do momento são a descentralização, os mecanismos cívicos de controle sobre aparelhos estatais e empresas privadas, a emergência da cidadania organizacional e relações sociais participativas, estabelecendo nova base técnica para os processos de produção de bens e serviços. Como o autor explica, "a eletrônica redefiniu por inteiro o modo de vida da humanidade contemporânea e temos a 'era da informação', que serve de base à Revolução Digital"(1998: XIX). A sociedade apresenta relações sociais mais

¹ Segundo a expressão de Bernard-Henry Levy. No Estado-espetáculo prevalecem a forma sobre o conteúdo, a imagem sobre a palavra, a aparência sobre a idéia, a arte de se exibir sobre a arte de ser. Original do autor.

liberais ou democráticas, descritas por Srour como cooperativistas, autônomas, comunais, comunitárias e, sobretudo, capitalistas sociais ou "associativistas".

No novo tipo de capitalismo social, parte dos excedentes são partilhados, através de salários indiretos, participação nos lucros ou resultados para os trabalhadores, ações da empresa integradas na remuneração dos funcionários ou venda de ações para estes, investimentos em projetos comunitários ou mediante parcerias do setor público com o privado, alocação de parte importante dos tributos, captados pelo Estado para infra-estrutura social; aposentadorias através de fundos de pensão e de investimento, que operam como forma conjunta ou "associativista" de propriedade capitalista. Isso tudo redundando, como afirma Srour (1998), numa melhoria de qualidade de vida da população.

Outras características importantes trazidas por Srour dizem respeito ao estabelecimento de um certo equilíbrio de forças entre a sociedade civil e organizações, do qual deriva maior poder e decisão aos clientes ou consumidores. Parcerias, alianças estratégicas são estabelecidas acima das condições de competição do mercado e as empresas inovadoras e rápidas no aprendizado superam as empresas da era industrial.

Na esfera dos trabalhadores, a modificação foi pautada pela transformação dos trabalhadores de descartáveis e desqualificados ("mera engrenagens das linhas de produção"), dos quais usava-se sobretudo a força física, para trabalhadores qualificados e polivalentes ("profissionais organizados em ilhas de trabalho"), sujeitos a permanente reciclagem, e que fazem uso de suas faculdades mentais. Nas organizações, o modelo taylorista-fordista (gestão do processo de trabalho fragmentado em tarefas repetitivas e simplificadas) perde sua força, tanto sobrepujado pela ação do "toyotismo" (robotização, automação e integração da gestão à produção e à administração), como pela constituição de equipes multifuncionais (Srour, 1998: XX).

As transformações, ainda segundo Srour, não resultaram de um "voluntarismo altruísta", mas das pressões que a cidadania organizada exerceu no cotidiano das empresas e das ruas. Como consequência, as relações capitalistas foram redefinidas, num modo que conjuga leis de mercado e planejamento do Estado, permite parcerias entre Estado e sociedade, direciona ações das empresas segundo pautas sociais, facilita o acesso das populações às inovações tecnológicas, distingue as organizações estatais das ONGs no atendimento às necessidades de consumo coletivo e, mais do que isso, amplia o espaço

público, "fazendo com que o interesse comum readquirira sua maturidade primordial de controle exercido pelos cidadãos sobre a coisa pública" (p.XX).

A proposta do autor é apresentar alguns aspectos da transição para a sociedade da informação e auxiliar no entendimento desta sociedade. Cita uma série de interpretações que pretendiam dar conta das transformações do mundo contemporâneo, vistas sob sua ótica como não-excludentes e complementares. Vale lembrá-las:

- a Terceira Onda de Toffler (o fator técnico como motor da história);
- a Revolução da Qualidade (redefiniu o padrão de operação das empresas através do *toyotismo*, enfatizou a prioridade na satisfação dos clientes, introduziu o conceito de produção enxuta e flexível, estabeleceu a importância do engajamento de toda a organização na meta de qualidade total, houve o despertar da consciência ecológica,);
- a Revolução na Gestão ou Relações de Trabalho (promovida pela gestão participativa; nas vertentes política de participação nas decisões e econômica da participação nos lucros ou resultados);
- a Terceira Revolução Industrial (a revolução tecnológica vista como a terceira fase da revolução industrial, a partir da base técnica da produção-microeletrônica, mas sem captar a transformação das relações econômicas que a antecede e sustenta e nem a importância estratégica assumida pela mudança nas relações de trabalho);
- a Revolução do *Marketing* (grandes empresas do passado assentadas em políticas de reservas de mercado dão lugar às empresas atuais, orientadas para o mercado e que buscam a plena satisfação dos que são a razão de sua existência, ou seja, os clientes; os conceitos centrais falam da importância em transferir valor para os consumidores, estabelecer diferenciais em relação à concorrência, parcerias entre fornecedores e compradores, pesquisas de mercado para aferir satisfação dos clientes, etc).

A Revolução Digital seria uma leitura mais abrangente do momento, associada à revolução econômica em curso e na qual o fator técnico aparece subordinado às relações capitalistas sociais (associativistas) que "lhe dão substância e o precedem" (Srouf,1998:9). Tem o caráter de *revolução*, distinta da Revolução Industrial, na medida em que permite aos trabalhadores readquirirem qualificação técnica, transformando as relações de trabalho, ainda que dando igual importância à base eletrônica da produção. Outrossim, estabelece a ciência e a tecnologia como fontes de geração de valor e expressões da força do trabalho mental. Três aspectos são salientados pelo autor:

- "Um novo sistema mundial de cunho competitivo, expresso pelo processo de globalização econômica;
- Um novo modo de produção capitalista social, que abriu espaço para a co-participação dos trabalhadores nos processos técnicos de produção e nos benefícios de desenvolvimento econômico;
- Um novo tipo de sociedade, de caráter terciário e quaternário" (Srouer, 1998: 10).

Srouer coloca que a Revolução Digital trouxe mudanças tanto sobre aspectos do trabalho manual e repetitivo (uso de robôs e autômatos programáveis), como no trabalho manual profissional e qualificado (presença de *softwares* nas máquinas-ferramentas expandindo o limite do saber dos trabalhadores), no trabalho intelectual de execução de rotinas padronizadas (uso de microcomputadores, terminais de venda digitais, calculadoras eletrônicas, relógios ponto digitais, etc), no trabalho intelectual de concepção criativa (projetos CAD/CAM, mesas de edição, estações de trabalho científicas ou de editoração). Dessa forma, "a qualificação do trabalho passa a ser generalizada, atingindo todos os trabalhadores envolvidos em processos informatizados" (Srouer, 1998:19-20).

Algumas facetas das mudanças descritas por Srouer merecem ser destacadas:

- as empresas passam a remunerar os trabalhadores por resultados produzidos, ao invés de por tempo de trabalho. O autor fala especificamente sobre Teletrabalho, para dizer: "o Teletrabalho, em que o trabalho se realiza fora do local de emprego graças a uma conexão com a sede feita por telecomunicação, viabiliza-se e vai aos poucos sendo adotado. Não interessa mais saber onde e quando algo foi produzido, mas se o produto corresponde às necessidades da empresa e se o esforço adiciona o valor desejado" (Srouer, 1998:21).
- a organização do trabalho é reformulada nas empresas competitivas, produtoras de alto valor e as atividades agregadas em processos que transferem valor aos clientes;
- equipes multifuncionais de trabalhadores se responsabilizam por processo inteiros ou por segmentos de processos, assumindo algumas funções gerenciais;
- a capacitação do trabalhador passa a demandar anos de estudo e habilitação técnica;
- o controle do processo expande-se para outros profissionais que não a gerência ou *staff* especializado;
- amplia-se o uso da TI num contexto de compartilhamento de dados;
- treinamentos esporádicos são substituídos pela educação permanente;

- departamentos funcionais e a hierarquia tradicional cedem espaço a equipes de processo, com estruturas mais niveladas e *coaches*;
- alteração do *lay-out* produtivo nas organizações faz mudar as relações de poder, tornando-as mais liberais, horizontais, baseadas no respeito à competência técnica e dando aos trabalhadores co-responsabilidade na geração de produtos e serviços;
- destaque é dado à cidadania organizacional, calcada sobre direitos e deveres, ao espelho do que ocorre no nível maior da sociedade;
- o maior conhecimento dos trabalhadores possibilita partilha das decisões técnicas e a gestão participativa. Desse modo, o poder cede lugar ao saber nas organizações;
- o aumento da informatização e a horizontalização das empresas conduz ao aumento da produtividade;
- a qualificação simbólica torna-se indispensável para a vida em sociedade, considerados os produtos que trazem *embutida* a tecnologia;
- empresas competitivas exigem força de trabalho qualificada, daí a ênfase sobre aprender, surgindo a "organização da aprendizagem";
- o trabalho mental sobrepuja a força física e agrega valor, gerando excedentes ou subprodutos. Fortalece-se o caráter estratégico do trabalho humano;
- o valor produzido pela força mental é exponencial, graças aos equipamentos informatizados e às novas tecnologias;
- os trabalhadores passam a ser polivalentes, qualificados, assalariados, e com acesso a lucros. As relações de trabalho se tornam mais flexíveis e dependentes da capacitação técnica, nível de produtividade e capacidade de agregar valor.
- os trabalhadores têm o seu poder de negociação aumentado, enquanto há um enfraquecimento dos sindicatos;
- "as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornar-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através de tecnologias de teleprocessamento e computação" (Srour, 1998:27). Vários exemplos são dados, do ensino a distância às bibliotecas virtuais, aplicações em telemedicina, *home banking* ou Teletrabalho, na aceção de profissionais engajados em um projeto trabalhando a partir de suas casas. A ênfase está em que "organizações deixam de estar 'localizadas' e passam a funcionar como atividade" (Srour, 1998:27);
- o pensamento passa a operar baseado na simultaneidade, remetendo a um mundo dinâmico e onde estruturas e funções, ainda que pertencentes a totalidades diversas, são

relacionadas. É um pensamento moldado por alta interatividade entre agentes, pela multiplicidade dos meios de comunicação e simultaneidade das mensagens.

Peter Drucker também trata sobre o significado do capitalismo hoje. Ele o faz traçando distinção entre o capitalismo e o mercado. O mercado, "não é perfeito, mas funciona" (1998:1). O capitalismo por seu turno, mudou. Identifica como mudanças estruturais a transferência do poder do proprietário para os fornecedores de capital (como os investidores anônimos dos fundos de pensão), a afirmação do trabalhador do conhecimento, que detém a propriedade dos meios de produção (o seu *know-how* especializado e móvel), e "a emergência das organizações como uma nova instituição social de que todos necessitamos para trabalhar" (organizações diversificadas e descentralizadas, não restritas ao mundo dos negócios, como as do terceiro setor).

As mudanças nas organizações, tais como vistas por Drucker, relacionam-se à possibilidade de serem grandes e pequenas simultaneamente, através de alianças estratégicas. Isso traz mudanças sobre o estilo de gestão e os gestores passam de patrões a parceiros, tendo de aprender a gerir os trabalhadores do conhecimento em situações onde não têm a autoridade de chefia. Já as fusões de grandes empresas são, para ele, estratégias defensivas das indústrias e setores em declínio acelerado. Ocorrem, sobretudo, em empresas que precisam operar globalmente, cuja concorrência é muito intensa e tem margens de lucro mais reduzidas, e devido a traços setoriais específicos.

A Gestão, neste século, experimenta quatro grandes mudanças descritas como: a) "O fim da ortodoxia na disciplina de gestão em termos do modo de organizar e gerir pessoas"; b) a alteração do centro de gravidade das tecnologias de informação, do "t", de tecnologia, para o "i" de informação (as TI como produtoras de informação e conhecimento, que conduzem a novas e diferentes estratégias e não como processadoras de dados); c) o retorno aos tempos de turbulência contínua, do futuro imprevisível; d) o crescimento no século XX nos países desenvolvidos de setores não ligados aos negócios, mas sim às profissões liberais, à saúde ou educação (Drucker, 1998).

Uma definição importante ao examinar as idéias de Drucker é a de *trabalhador do conhecimento*. Ele é definido por Drucker como "alguém que sabe mais sobre o seu trabalho do que qualquer outra pessoa na organização". Segundo Drucker, esses trabalhadores precisam ser geridos como associados. Poderão ser júniores ou sêniores, mas já não são subordinados ou chefes. A sua motivação deverá ser a mesma de voluntários, significando

precisarem de uma maior satisfação com o seu trabalho. Sobretudo, "de um desafio, de conhecer a missão de sua organização e acreditar nela. Precisam igualmente de formação contínua e de conhecer os resultados de seu esforço". Precisam ser tratados como sócios e "a definição de sociedade diz que todos os sócios são iguais e não podem receber ordens. Eles têm de ser persuadidos" (1998, capítulo1:1).

Um aspecto em particular é destacado por Drucker (1998,capítulo2:3-4), relativo à gestão das carreiras. Trata-se da evolução demográfica nos países desenvolvidos, com quedas expressivas nas taxas de natalidade e das suas conseqüências sobre as organizações. Estas contarão com menos pessoas jovens para contratar, o que aumentará o poder de negociação dos júniores junto às empresas.

Outros pontos citados por Drucker são o começo das carreiras como especialista e uma evolução como generalista, à medida em que se dá o envelhecimento; tendência a mais anos de trabalho, devido ao aumento da esperança de vida, mas nem sempre ou o tempo inteiro na mesma organização, e a formação profissional requerendo o regresso à escola várias vezes ao longo da carreira.

Para a sociedade e economia, Drucker antecipa como implicações da demografia o aumento da idade de aposentadoria para os 75 anos nos países desenvolvidos; o crescimento econômico não como resultado do aumento de pessoas a trabalhar (oferta) e nem do aumento do consumo, mas da melhoria acentuada e contínua da produtividade dos trabalhadores do conhecimento e a ausência de uma potência econômica dominante, pois não haverá nenhum país desenvolvido com base populacional para assegurar essa posição. Para Drucker, capital e tecnologia não eliminam os desequilíbrios crescentes de recursos humanos e a vantagem no fornecimento dos trabalhadores de conhecimento é, no momento, para os países desenvolvidos, só quantitativa frente aos países menos desenvolvidos. Transformar esta vantagem quantitativa seria o único meio de os países desenvolvidos manterem sua posição competitiva no cenário econômico mundial.

Um aspecto bastante interessante mencionado por Drucker (1998,capítulo 2: 4) trata sobre o desafio de fazer pessoas em fase de aposentadoria continuarem a ser úteis à sociedade. Justamente pelo aumento de expectativa de vida, avanços da medicina e condições de vida, as pessoas de mais idade continuam em muito boas condições e é um desperdício, segundo o autor, deixar de aproveitar seu capital de experiência. Eles tenderão a trabalhar mais tempo,

ainda que num regime mais flexível e com mais qualidade de vida, talvez ligados a organizações sem fins lucrativos. O autor lembra, inclusive, que os *baby boomers*, altamente especializados e qualificados, deverão estar se aposentando nas primeiras décadas do século XXI.

As contribuições de outros autores também nos auxiliam a traçar uma compreensão sobre o que ocorre no mundo no final deste século e início do século XXI. John Naisbitt (1998), diz que as grandes empresas, identificadas com os grandes *mainframes*, tendem a dar lugar a pequenas-grandes empresas, com estruturas em redes. Para ele, são as pequenas empresas que estarão criando a economia global, quando o verdadeiro poder não está mais no tamanho das organizações, dado que as novas tecnologias ampliam o poder individual. Para o autor, no século XXI as combinações de tecnologias serão ainda maiores do que hoje pode ser observado nas telecomunicações, com suas combinações de tecnologias e "serão milhares de alianças e milhares de combinações", com novos produtos e serviços sendo lançados (1998:175).

As grandes organizações, para terem chances de sobreviver no século XXI, deverão poder reestruturar-se em unidades menores e mais ágeis e, para tal, considera importante a condição dada pela tecnologia, que "permite a uma grande empresa reformular-se, descentralizar-se radicalmente e levar o poder e o processo decisório ao ponto mais baixo"(Naisbitt,1998:176). Isto faz grandes empresas se segmentarem, adotando o novo estilo, de empreendedores.

Outro aspecto interessante em suas idéias é sobre a mudança no "mantra da New Age, 'pensar globalmente, agir localmente'". Para Naisbitt (1998:177), atualmente a ordem é "'pensar localmente', ou tribalmente na verdade, e 'agir globalmente'". Na sua opinião, a tendência ao lado de uma economia cada vez mais global é o apego às identidades nacionais, presas aos idiomas e história cultural, entre outros fatores.

Buscando antecipar o que permanecerá ou não no século XXI, diz que o que já se tornou universal são os mecanismos de mercado presentes no plano econômico, dando origem à liberalização e à privatização. No que tange aos governos, para ele tendem a seguir uma espécie de democracia direta.

Na conformação do futuro, Naisbitt (1998) concebe os novos líderes políticos parecidos aos líderes empresariais, com as suas características de facilitadores e aptos a

distinguirem o que é tribal e o que é universal. Comparando a Europa e os EUA, identifica uma grande diferença na forma como um e outro estimulam a instalação de empresas e a ação dos empreendedores. Os EUA tendem a facilitar a instalação de novas empresas, enquanto a Europa tem governos burocráticos cerceando o crescimento do empreendedorismo. Para concluir, Naisbitt localiza no continente asiático uma grande modernização e o futuro centro político, cultural e econômico no século XXI.

Charles Handy (1998) também tem abordado as alterações no conceito de capitalismo e as mudanças na natureza do trabalho, organizações e sociedade. Handy desenvolve idéias em torno da noção de paradoxo, entendido pelo autor como "dois pensamentos opostos que podem simultaneamente ser verdadeiros". Transposta às empresas, a noção de paradoxo é usada para dizer que essas podem, ao mesmo tempo, ser centralizadas e descentralizadas, rígidas e liberais, com planejamento a longo prazo e flexibilidade, como os funcionários tendo tanto autonomia como senso de equipe.

Também esse autor enfatiza o funcionamento em rede das organizações, com um núcleo mais estável ao centro e, ao redor deste, uma zona mais flexível. São organizações dotadas de um pequeno grupo de pessoas-chave, donas de competências essenciais e duradouras e inúmeras parcerias com outras organizações, "uma força de trabalho periférica com horário de dedicação variável, profissionais independentes e clientes que, juntos, garantem a flexibilidade que permitirá à organização sobreviver em um mundo caótico. A 'questão estratégica para as organizações no século XXI' será justamente como dimensionar essas atividades, essenciais e periféricas" (Handy, 1998:5).

Emprego, definição de trabalho e carreira no cenário atual mudam. Os empregos deixam de ser restritos por descrições de cargo detalhadas e as pessoas recebem mais responsabilidades e poder. O autor adverte, porém, para a necessidade de evitar os exageros, quando os limites do que é o sucesso são imprecisos e a demanda é produzir mais indefinidamente.

O trabalho, por sua vez, deixa de ser um emprego com um patrão e passa a ser trabalhar para si mesmo. Diminui cada vez mais o número de pessoas empregadas em tempo integral numa organização. Os outros funcionários são temporários, contratados ou trabalhadores em meio período. As pessoas no século XXI, adotarão uma abordagem de *portfólio*, segundo o autor, no sentido de não terem mais uma carreira única, mas uma série de

atividades que envolverão, além daquelas de garantia à sobrevivência, outras, como trabalho comunitário, estudo, etc. Os profissionais deverão aprender a vender seus serviços ou encontrar quem o faça para eles, definir seu futuro, atualizar-se e reciclar-se continuamente, moldar o seu futuro e ter o controle de suas vidas. Ademais, será preciso poder conviver com as incertezas e encontrar a segurança, numa base muito mais psicológica e pessoal. Ou, como diz Handy (1998:9), "temos de decidir que tipo de vida queremos levar, sair e fazê-la acontecer", pois não podemos mais esperar alguém a nos oferecer empregos seguros e carreiras longas.

Nas empresas, uma mudança em especial altera o seu modo de funcionamento. O conhecimento dos funcionários aumenta mais e, como também menciona Drucker, temos *os trabalhadores do conhecimento*, que ao assumirem responsabilidades maiores numa certa medida, libertam-se da autoridade corporativa tradicional. O capitalismo, na perspectiva do autor, tem de ter uma finalidade maior do que somente proporcionar riqueza e, neste sentido, salienta sobretudo os excessos a que as pessoas são levadas, direcionando suas vidas excessivamente para o trabalho, quando para ele é preciso "viver". Em função dessa situação, coloca a necessidade de repensar o capitalismo, de modo a "estar convencido de a quem ele serve e para que serve" (Handy, 1998: 14).

Handy discorda que a resposta à questão anterior seja "para os acionistas ou financistas". Na era do capital intelectual, os funcionários há muito chamados pelos presidentes de corporações como seus ativos principais são os reais donos do capital, ou como resume, "os ativos são donos dos ativos" (Handy, 1998: 14). Isso, na sua opinião, leva a um novo conceito, entendendo necessária a participação das pessoas na propriedade e gerenciamento das empresas, com um equilíbrio mais justo de poder.

Na economia futura, com o reconhecimento da inteligência como propriedade haverá um compromisso em desenvolvê-la, tanto por parte das empresas, atuando em treinamento e desenvolvimento, como dos governos investindo na inteligência dos cidadãos para evitar o crescimento das divisões sociais e dos indivíduos em si, que deverão entender que a prosperidade no futuro depende de educação e competência, fazendo da educação um processo contínuo.

Por fim, Handy (1998:16) salienta que as organizações devem possuir um propósito, uma razão de ser, e a existência deste é o que fará com que consiga reter os bons funcionários.

A organização deverá, então, constituir-se num tipo de "comunidade com um propósito comum a todos os seus membros".

O tema das mudanças no emprego e da perspectiva de desaparecimento do mesmo foram analisados por Bridges (1995), consultor e conferencista. Ele postula que os empregos convencionais, tais como os conhecemos, estão desaparecendo. Não se trata apenas de uma diminuição de postos de trabalho, mas sim de uma mudança mais ampla, envolvendo mudanças no trabalho e suas implicações sobre o emprego.

O autor analisa o desaparecimento do emprego sob dois focos: quantitativa e qualitativamente. O aspecto quantitativo relaciona-se ao desenvolvimento do processo produtivo, onde cada vez número menor de trabalhadores é necessário para volumes de produção cada vez maiores. Somam-se a esse as mudanças sociais, das quais um exemplo é a extinção da antiga União Soviética, com implicações na diminuição de setores e, portanto, de empregos. Uma terceira influência sobre o desemprego decorre do que chama de "mania de redução de funcionários dos últimos anos"(Bridges,1995:9). Trata-se dos processos de redução indiscriminada de pessoal, adotados por muitas empresas, sem um exame mais detalhado do sistema de produção e necessidades dos clientes. No aspecto quantitativo, são atingidos empregos tanto de áreas produtivas como administrativas. Do ponto de vista qualitativo, as novas realidades tecnológicas e econômicas levam ao surgimento de empregos temporários ou em horário parcial. Estes são encontrados em vários setores de atividade e segmentos de mercado.

Quando falamos de mudanças que decorrem de novas realidades econômicas imediatamente pensamos em globalização. Na verdade, o fenômeno da globalização e o desenvolvimento tecnológico andam juntos, pois o último foi essencial para possibilitar a globalização. Como diz Naisbitt, "as telecomunicações são a força propulsora que está, simultaneamente, criando a gigantesca economia global e tornando as suas partes menores e mais poderosas"(1994:53). A tendência no mundo atual são empresas pequenas e médias ou grandes corporações reestruturadas num sistemas de redes de empreendedores. A razão está na necessidade das empresas terem maior flexibilidade nestes tempos de mudanças aceleradas, com propensão a permanecer.

Para Bridges, as reestruturações e o próprio conceito de redesenho de processos trouxe influências significativas, na medida em que reduzindo funções determinou mudança

qualitativa no perfil dos empregos tradicionais. Muitas destas mudanças representaram carga extra de trabalho e uma ampliação de funções além das descrições de cargo.

Coincidindo com o pensamento de Handy, Naisbitt considera que as empresas terão um número pequeno de funcionários realizando o trabalho essencial, e grupos de funcionários associados trabalhando com diferentes tipos de vinculação, em atividades cada vez mais diretamente relacionadas ao produto final.

Uma outra modificação refere-se aos regimes de trabalho adotados. Muitas empresas passaram a ter trabalhadores em regimes flexíveis, tanto em horário como em localização. Como diz Bridges (1995), a tecnologia das comunicações possibilitou também a "deslocalização" do trabalho, quando uma empresa tem, por exemplo, áreas de atuação em diferentes lugares e a "deslocalização dos escritórios", ou seja, a tecnologia permite trabalho fora dos locais tradicionais. Esta mudança foi muito incentivada pela redução de despesas com imóveis. Sua importância reside, sobretudo, em conduzir a um novo conceito de trabalho e a novos hábitos de trabalho. Podemos observar que, nesse momento, o autor está tratando sobre Teletrabalho.

Bridges (1995) situa na "maneira como muda a execução do trabalho" o maior efeito da tecnologia, experimentado em três grupos principais de modificações.

O primeiro refere-se à informatização do ambiente de trabalho. Como consequência, cada vez um número menor de pessoas são necessárias para realizar determinado trabalho ou mesmo desaparece a necessidade de certos tipos de serviço. A substituição de pessoal através da informatização ocorre na área de produção e de serviços; não só no ramo da mão-de-obra manual, como também intelectual.

O segundo relaciona-se à obsolescência dos empregos, quando a tecnologia passa a "substituir o mundo de mudanças relativamente lentas das 'coisas' pelo mundo muito mais veloz dos 'dados'" (Bridges,1995:17). Coisas materiais exigem mais espaço, tempo e pessoas para serem manuseadas. Surgem, então, novos modelos de organizações e estrutura produtiva.

Em último lugar, temos a tecnologia das comunicações desencadeando um efeito 'multiplicador' das mudanças, onde quer que essas ocorram. As mudanças chegam simultaneamente em vários pontos, são rápida e amplamente divulgadas, suscitando como que

uma cadeia de reações. Desse modo, as mudanças são comunicadas, geram-se reações a estas mudanças, determinando, por sua vez, novas reações.

A visão do autor é predominantemente otimista. Vê muitas possibilidades de realização de serviços por profissionais, que achariam um modo de ser produtivo, associado a "fazer o que precisa ser feito", em novos arranjos, distintos dos modelos de emprego vigentes. Não menospreza, todavia, as dificuldades que a mudança trará em termos de insegurança e ameaça ao senso de identidade de muitas pessoas. Mas, para ele, a mudança é inevitável.

Encontramos também visões diferentes sobre a questão do emprego. Como lembram Pinheiro e Bitencourt (1998:8), "há vozes divergentes à tese da inexorabilidade do fim do emprego, entre elas a da autora francesa Viviane Forrester (1997). Para ela, assim como para outros, o desemprego resulta de uma opção (equivocada e desumana) da política econômica (neoliberal), bem como de uma forma deliberada de inserção no mercado globalizado".

Com esta breve olhada sobre cenários nas relações de trabalho, acreditamos ter estabelecido algumas referências básicas para situar o Teletrabalho num contexto contemporâneo mais amplo.

4.2 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE TELETRABALHO

4.2.1 Aspectos psicológicos e sociais do teletrabalho

Os textos acadêmicos e mesmo a literatura popular sobre Teletrabalho enfatizam, geralmente, que nem todas as pessoas podem adotá-lo como alternativa ao trabalho em localização tradicional, mesmo quando as empresas decidem por implementar o Teletrabalho. Sem dúvida, as características das pessoas envolvidas e suas atitudes frente ao Teletrabalho são reconhecidas como elementos importantes para o sucesso ou não das experiências desse sistema, mas a condição de participação no Teletrabalho parece resultar mais de uma conjunção de fatores e condições do que de um *perfil psicológico* específico.

Embora muitos descrevam o perfil do teletrabalhador, pesquisas sustentam essa posição, indicando ser o perfil psicológico apenas uma das condições a considerar na definição de quem pode teletrabalhar e no estabelecimento de políticas e programas de Teletrabalho.

A ETO (*European Telework Online*) identifica quatro fatores principais a considerar: plano ou *set* das tarefas, contexto organizacional, ambiente doméstico (tanto família como casa), personalidade, experiência e preferências da pessoa. O aspecto individual, envolvendo questões de personalidade e perfil psicológico pode inviabilizar a opção pelo trabalho, no caso de pessoas com personalidades para as quais o Teletrabalho é inapropriado. Três exemplos são apresentados pela ETO. Um menciona pessoas com falta de auto-disciplina para assegurar a quantidade, qualidade e resultados satisfatórios do trabalho e que respondem melhor a uma clara diferenciação entre ambiente doméstico e profissional dada pela comutação ao emprego. Outro, trata do risco de certos indivíduos tornarem-se *workaholics* (viciados em trabalho) como reação à inestrutura do ambiente, se o trabalho não tem horário para terminar. O último trata de pessoas que podem se sentir solitárias se o trabalho não exigir contatos regulares com outras; elas precisam da camaradagem do ambiente de trabalho.

Na verdade, o *Site* salienta que os mesmos fatores podem ser atraentes para uma pessoa e para outra não, no que diz respeito ao Teletrabalho. Trata-se de uma questão muito pessoal e não há uma personalidade “certa” ou “errada” para o Teletrabalho. Portanto, as questões individuais de personalidade devem ser consideradas no contexto de tarefas, ambiente doméstico e organizacional. A ETO recomenda focalizar esses aspectos, estabelecendo as condições ótimas para o Teletrabalho, nas quais os assuntos de personalidade terão um impacto mínimo e então lidar com as preferências e atitudes individuais numa base de escolha pessoal ou período de experimentação voluntária. Com relação ao *set* de tarefas, além de determinar se essas podem ser feitas via Teletrabalho, é útil verificar se ele será apropriado às mesmas ou se contribuirá para a melhoria dos seus resultados. No contexto organizacional, propõem a organização em rede como a ideal, na qual os empregados gozam de *empowerment* e as chefias confiam em si, na organização e no seu *staff*. Geralmente informais, o Teletrabalho surge como uma opção natural nessas organizações.

Por fim, o ambiente doméstico (casa e família) requer considerar condições físicas e psicológicas. É necessário um ambiente físico onde o teletrabalhador possa se isolar, pelo menos parcialmente, das atividades domésticas e, do ponto de vista emocional, que o Teletrabalho seja uma combinação adequada para o trabalhador e o resto da família. A ETO salienta ser importante reconhecer que a família pode levar um tempo para se ajustar a um teletrabalhador “fisicamente presente e mentalmente preocupado”.

Bélanger e Collins (1996) também propõem uma abordagem mais ampla e usam uma estrutura para descrever como características organizacionais, tecnológicas, da tarefa e individuais interagem para prever se um indivíduo é ou não um bom candidato à Telecomunicação e como as variações nas suas combinações afetam os resultados obtidos. As características individuais abrangem, segundo os autores, principalmente motivação e objetivos, além de habilidades. A motivação para a Telecomunicação relaciona-se a obrigações familiares e flexibilidade, controle sobre horário de trabalho, redução do tempo de comutação, menos interrupções, redução de custos com deslocamentos, almoço e roupas.

As habilidades requeridas aos teletrabalhadores incluem o conhecimento básico de computadores, auto-suficiência, autoconfiança e comunicação. Auto-suficiência significa ser capaz de trabalhar e resolver problemas independentemente, ter habilidade para concentrar-se em ambiente não-profissional, ter capacidade de planejamento e de administração do tempo. O trabalho deve ser feito considerando prazos e deve haver tempo disponível para atender obrigações familiares e profissionais. Além disso, segurança é condição necessária para trabalhar com pouca supervisão face a face, auto-motivação e autodisciplina. A confiança é vista como uma via de mão dupla: "empregados não devem se telecomutar se não trabalham com alguém que confie neles e em quem podem confiar" (1996: 8).

Outro aspecto importante trazido pelos autores diz respeito ao sentimento de perda de visibilidade e *momentum* da carreira. Bélanger e Collins ressaltam a importância do teletrabalhador ser um bom comunicador, pois contatos regulares e efetivos, formais ou informais entre colegas e clientes são importantes para reduzir o senso de isolamento. Ademais, a comunicação com colegas e chefias é também crítica para alguns mecanismos de controle organizacional, como a interação casual, que sempre faz diferença em movimentos de ascensão.

Jack Nilles (1999) entende que nem todas as pessoas, empregos ou trabalhos adaptam-se ao Teletrabalho. Um dos critérios básicos para definir trabalhos que podem ser feitos mediante Teletrabalho é se como um todo, ou partes, podem ser feitos independentemente da localização do trabalhador. Nilles reconhece no nível individual um perfil de personalidade "típica" do candidato a Teletrabalho. Suas características são:

"...auto-motivação, autodisciplina, experiência de trabalho e competência profissional, flexibilidade e espírito de inovação, capacidade de socialização, para

evitar o isolamento, escolha do momento certo na vida e na carreira , uma relação com a família que permita conciliação entre as exigências da vida profissional e familiar" (Executive Digest, jun 1999).

Em contrapartida, não devem optar pelo Teletrabalho pessoas com necessidade de supervisão física direta, com menor auto-estima, e disciplina, ou que necessitem de relações face a face para não se sentirem isoladas. Sobretudo, não devem optar pelo Teletrabalho pessoas incapazes de combater certos "vícios" que podem se desenvolver, como gula, drogas e alcoolismo. Além desses, "toda a gente que não seja capaz de trabalhar por objetivos, e ser avaliada pelos resultados não tem o perfil indicado"(Nilles, 1999). O profissional ideal para trabalhar em casa, ainda segundo Nilles, também possui um ambiente doméstico estruturado para o Teletrabalho e entusiasmo em relação às perspectivas que surgem. A condição de conciliar o trabalho com a família dentro de casa é fundamental, sendo importante também chamar a atenção dos candidatos para problemas de interação familiar que podem surgir, "como interrupções por atividades não relacionadas ao trabalho, conflitos entre lazer e trabalho, divergências de espaço ou horário com membros da família, expectativas em relação à 'hora do intervalo'" (Nilles, 1997: 53).

Gil Gordon (1998) diz que "bons empregados fazem bons teletrabalhadores". Pessoas com habilidade para administrar o próprio tempo e carga de trabalho, com condições de resolver muitos de seus próprios problemas e achar satisfação em desenvolver tarefas por conta, com mínima supervisão direta são os candidatos ao Teletrabalho.

As implicações sociais do Teletrabalho normalmente são discutidas em termos dos motivos e fatores de decisão para participar do Teletrabalho e dos resultados sobre as interações pessoais e profissionais do trabalhadores. O Teletrabalho pode acarretar conseqüências positivas ou negativas, tanto para os empregadores como para os empregados e, por isso, sugestões para minimizar efeitos negativos são propostas.

A *Canadian Telework Association* relaciona em seu *Site* impactos sociais do Teletrabalho. Segundo informações do *Site*, a interação humana nem sempre é impactada positivamente, se considerarmos que somos seres sociais, pois quanto mais "wired"(conectados) nos tornamos, menos interação face a face ocorre. Sintomas negativos incluem tornar-se "workaholic", "obsessão" *on-line*, sentimentos de isolamento e de estar descentrado. O *Site* recomenda agir contra estes problemas, reconhecendo e aceitando os

riscos do Teletrabalho e lidando com os sintomas. Uma necessidade essencial é a disciplina para encerrar o dia de trabalho e ter uma vida pessoal.

Mackie-Lewis (1999), em dissertação de doutorado, abordou os impactos da Teletrabalho sobre redes pessoais e bem-estar psicológico. A autora salientou as menores oportunidades de os teletrabalhadores e seus colegas estabelecerem interações face a face e a tendência à comunicação por mídia eletrônica, menos rica em pistas sociais e potencialmente menos favorável ao desenvolvimento de relacionamentos. Por outro lado, o Teletrabalho oportuniza maior interação e desenvolvimento de relacionamentos com outras pessoas, fora do trabalho. As conclusões do estudo sobre "como o Teletrabalho afeta o tamanho e força das redes sociais" foram: a) o Teletrabalho influencia a frequência das interações no trabalho – teletrabalhadores que desenvolvem o Teletrabalho muitas horas interagem menos com colegas, b) a intensidade emocional das relações de trabalho decresce ao longo do tempo em que alguém faz Teletrabalho; c) a maior riqueza das mídias de comunicação minimiza a tendência de o Teletrabalho reduzir a frequência da interação entre colegas de trabalho. Não houve constatação de que o Teletrabalho influencia o tamanho das redes sociais e tampouco de que o Teletrabalho e redes sociais influenciam a satisfação na vida e no trabalho. O estudo apóia a utilidade de integrar redes sociais e proximidade psicológica com as funções da mídia existente na organização. Organizações que utilizam o Teletrabalho devem buscar conquistar o apoio da administração superior e instituir mecanismos para manter a cultura organizacional.

A IBM (Hill, Miller, Weiner, 1998) conduziu um estudo sobre a influência do escritório virtual sobre o trabalho e equilíbrio entre vida profissional/pessoal. Envolvendo empregados das áreas de *marketing* e serviços da IBM americana, de uma área geográfica onde estava sendo implementado um programa de escritório virtual, a pesquisa combinou análise de dados qualitativos e quantitativos. Interessamos aqui destacar os resultados relativos à influência do Teletrabalho sobre os aspectos sociais e psicológicos abordados no estudo.

Os dados quantitativos e qualitativos comprovaram que o Teletrabalho propicia maior *flexibilidade* e com isso tem uma influência positiva sobre a vida profissional e pessoal. Do ponto de vista do trabalho, menciona-se maior flexibilidade para trabalhar onde e quando fizer sentido, nos momentos de maior produtividade pessoal e o maior controle sobre o próprio tempo. No lado pessoal e familiar, os comentários positivos mencionam a flexibilidade para

cuidar de crianças doentes, para estar disponível em momentos importantes nas relações familiares e para atender necessidades pessoais.

Em termos da influência sobre o *equilíbrio vida profissional/pessoal*, nem os dados quantitativos e nem os dados qualitativos apoiaram a percepção de contribuição positiva, preponderante na mídia. Embora os autores tenham encontrado comentários ratificando os efeitos positivos, comentários em contrário foram mais frequentes. O aspecto destacado foi o fato do uso do escritório doméstico dificultar estabelecer clara distinção dos limites entre família e trabalho.

A *moral* aparece nos comentários escritos como positivamente influenciada pela mobilidade, mas os dados quantitativos não corroboraram a relação significativa entre mobilidade e moral.

O *trabalho em equipe* a partir dos dados qualitativos foi considerado prejudicado pelo Teletrabalho, em aspectos como camaradagem, orientação, rede entre colegas, espírito de corpo. Entretanto, o mesmo não ocorreu quando da análise quantitativa. O estudo entendeu que os dados qualitativos superestimaram a influência da mobilidade no trabalho de equipe, pois sujeitos do grupo de controle no escritório tradicional reportaram os mesmos problemas daqueles existentes no escritório virtual.

O *número de horas trabalhadas* pelos teletrabalhadores não se mostrou maior, em comparação ao dos empregados do escritório tradicional, contrariando a noção popular de substituição do tempo de comutação por ampliação de horas de trabalho. A análise quantitativa não indicou haver influência entre mobilidade e aumento de horas trabalhadas, embora comentários escritos mencionassem aumento de carga de trabalho, maior número de horas de trabalho e exaustão entre os trabalhadores móveis. A possível explicação, de acordo com o estudo, é o sentimento, daqueles com dificuldades para traçar limites entre vida profissional e pessoal, de estarem trabalhando mais horas do que as efetivamente trabalhadas.

O estudo apresenta também algumas implicações sobre aspectos humanos na implementação do Teletrabalho. Uma é a necessidade de organizações que o adotam acharem meios para lidar com percepções sobre diminuição da quantidade ou importância do trabalho de equipe. Outra implicação é a necessidade de os teletrabalhadores aprenderem a se desligar do trabalho, sendo apresentada a sugestão de adoção de um ritual de começo e término de trabalho diário. O treinamento para empregados e líderes que trabalharão no escritório virtual

deve compreender, além dos aspectos técnicos, indicações sobre mudanças sociais e psicológicas requeridas.

Cabe ressaltar as limitações do estudo apontadas por seus autores. Uma é o fato dos empregados da IBM poderem ter mais conhecimentos técnicos do que o pessoal de outras companhias. Como competência técnica é associada a maior facilidade para o Teletrabalho, o grau em que os resultados do estudo podem ser generalizáveis para outros trabalhos, companhias ou localizações é desconhecido. Também são apontados outros aspectos influentes no entendimento dos achados do estudo, consistindo em sugestões para investigações posteriores: medidas comparativas entre moral, produtividade, etc., antes e depois do Teletrabalho; estudos longitudinais, pois o tempo de exercício do Teletrabalho pode afetar resultados; uso de metodologia adicional, como a utilização de entrevistas, já que os questionários podem não captar suficientemente as dimensões do Teletrabalho.

The Families and Work Institute desenvolveu, no ano de 1999, nos EUA, “Um Estudo Nacional sobre a Mudança da Força de Trabalho”, investigando como trabalho, família e vida pessoal se ajustam entre si. A pesquisa junto a 2.877 empregados através do País encontrou que a *qualidade* do trabalho ou serviços dos trabalhadores (autonomia, oportunidade de aprendizagem, significado, oportunidade de avanço e segurança no trabalho), e *suporte* de seus locais de trabalho (apoio dos supervisores, flexibilidade nos arranjos de trabalho, políticas *favoráveis à família*, *cultura corporativa apoiadora*, relações positivas com colegas, ausência de discriminação, respeito no local de trabalho, igual oportunidade para trabalhadores com diversidade de *backgrounds*) são fortes indicadores de produtividade. Quanto mais apoio os empregadores prestam aos empregados, mais esses são produtivos, permanecem nos empregos e estão dispostos a despendem esforços extra pelos empregadores. Características do serviço e do local de trabalho são muito mais importantes como preditores do que remuneração e benefícios, necessários para atingir objetivos de negócio, mas insuficientes por si só, e acarretam também importantes efeitos sobre a vida pessoal dos trabalhadores.

As conclusões desse estudo são mencionadas por Clay (1998), em artigo da revista *Monitor on Psychology*, da *American Psychological Association*, para exemplificar efeitos que arranjos alternativos de trabalho têm sobre atitudes e comportamentos dos empregados e demonstrar a importância das empresas proporcionarem flexibilidade aos empregados.

Desempenho no trabalho é afetado por problemas que as pessoas têm em sua vida pessoal. Por outro lado, a vida profissional é importante fonte de problemas pessoais para os empregados. Problemas no trabalho podem exacerbar problemas pessoais e vice-versa. Ações dos empregadores podem não só incrementar o ambiente profissional dos empregados, mas auxiliá-los a ter uma vida pessoal fora do trabalho. Nesse sentido, podem ser decisivos para melhorar a produtividade a longo prazo – para não mencionar os benefícios óbvios para os trabalhadores e suas famílias. Ao contrário das crenças existentes de que encorajar os empregados a utilizar políticas favoráveis à família enfraqueceria sua lealdade e comprometimento profissional, as conclusões do estudo levam a considerar que promover equilíbrio entre vida pessoal e profissional é bom para empregados e empregadores.

Atitudes frente ao Teletrabalho são também dependentes da percepção envolvendo colegas e clientes. Ellen Kossek, da Michigan State University (1999), cunhou o termo "o poder dos pares" para descrever o que descobriu num estudo com 1.300 profissionais de uma companhia de telecomunicações do Meio-Oeste. As pessoas preferem usar sistemas de trabalho flexíveis se outros em seu grupo de trabalho já o fazem. A percepção dos clientes também contribui para o menor uso do Teletrabalho. Exemplifica o assunto relatando a resposta de um cliente a se colocaria dois empregados em tempo parcial a atenderem um cliente. Esse respondeu que o cliente veria nisto um sinal de que não era importante, mas Kossek diz que, na realidade, as pesquisas apontam que o desempenho de *job-shares* (empregados que dividem uma mesma função) suplanta o de um único indivíduo.

Uma das preocupações relacionadas ao Teletrabalho diz respeito à efetividade das comunicações entre colegas de trabalho, dispersos fisicamente. Gristock (1998,1997) aborda a questão, examinando como o uso de tecnologias avançadas de comunicação e informação pode ajudar a lidar eficazmente com barreiras de comunicação existentes, quando as atividades são organizadas *virtualmente*. Para tal, considera-se a organização *virtual* das atividades nas dimensões de: a) limites organizacionais; b) tempo; c) espaço geográfico.

Segundo Gristock (1997), as organizações podem ter diferentes graus de virtualidade, correspondentes à maneira como as atividades são organizadas nessas três dimensões, envolvendo combinações virtuais de permanência (fluidez da composição de membros), presença (localização geográfica dos membros da organização) e capacidades (acesso a fontes externas de tecnologia, como fornecedores e usuários).

Times virtuais podem enfrentar dificuldades na troca de conhecimentos e experiências pela "ausência de um contexto compartilhado mutuamente", quando alguma ou uma combinação dessas dimensões não são comuns a todos os que trabalham juntos. Isto é especialmente importante na difusão de idéias inovadoras, pois "se as pessoas não compartilham o mesmo espaço físico, a mesma estrutura de tempo, a mesma cultura, as mesmas capacidades, idéias inovadoras sempre têm dificuldade de se demonstrarem significativas"(Gristock,1998).

Para proporcionar eficiente e eficaz produção e troca de conhecimentos, aspectos dos contextos não utilizados em comum, em cada dimensão de virtualidade organizacional, precisam ser "re-personalizados", em um diferente contexto compartilhado, contexto este percebido como tal. A autora (1997, 1998) fala em re-personalizar os contextos por Telepresença (um senso de dividir o mesmo ambiente físico, à distância), Telepresença temporal (o senso de dividir a mesma estrutura de tempo, a uma distância no tempo) e Telecomunidade (senso de comunidade a qual alguém não "pertence"). O desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação possibilitou, como diz Gristock (1997), novas formas de acesso a equipamentos e de criação e manutenção de ligações entre colegas, com uso de *e-mail*, videoconferência, *groupware*, entre outros. Em ambientes virtuais, o mais promissor é a combinação entre reuniões face a face, mídia tradicional e a comunicação virtual, permitindo re-personalizar os contextos e criando um "sentimento de estar lá e pertencer". Ou, seja, fornecer condições tanto para o modo tradicional como para os novos modos de produção e troca de conhecimento.

A *Smart Valley Inc* conduziu três pesquisas sobre tendências em Telecomunicação no *Silicon Valey*, a partir de 1994. Essas contribuíram para a elaboração de um "Guia sobre Telecomunicação", abordando uma série de assuntos pertinentes ao tema. Uma das seções pretende auxiliar os teletrabalhadores no controle e estruturação de aspectos de administração pessoal, surgidos quando trabalhando em casa (p.36). Trabalhar em casa têm aspectos positivos, como menos distração e igualmente negativos, como a tendência à excessiva dedicação ao trabalho, ou *workaholism*. Enquanto a flexibilidade é boa, a auto-administração necessária pode ser difícil. Por isso, o Guia se propõe a auxiliar os interessados em Telecomunicação a identificar e desenhar sistemas de auto-administração. O Guia fala que mesmo as pessoas mais organizadas levarão de 30 a 90 dias para se aclimatarem a condição de trabalhar em duas localizações, tendo de administrar tempo, espaço, sistemas de comunicação e projetos.

O risco de trabalhar demais surge pela possibilidade de acesso 24 horas ao trabalho e, com isso, a tentação de trabalhar a qualquer momento. Em um escritório convencional, há rotinas estruturando o tempo do pessoal, mas com a Telecommutação a pessoa pode não saber quando parar, sendo que mais horas de trabalho não significam mais qualidade ou efetividade no trabalho. Trabalhar demais causa estresse e doenças relacionadas, colapso e redução de produtividade. O Guia propõe, então, estabelecer horas de trabalho para o trabalho em casa e informar os colegas sobre essas horas, como meio para equilibrar o trabalho com as outras partes da vida pessoal.

Se, de um lado, a excessiva dedicação ao trabalho é uma possibilidade, de outro temos a procrastinação e a falta de motivação. A motivação no caso do Teletrabalho tem de vir da própria pessoa, e não de uma supervisão externa. No escritório há a expectativa de que os profissionais trabalhem a maior parte do tempo e não existem certas distrações como em casa: TV, crianças, visitas, etc. Desenvolver disciplina para voltar ao trabalho após pausas de descanso é mais fácil no escritório do que em casa, mas o Guia sugere que o controle sobre isto pode ser desenvolvido com a prática. Importante dica do Guia é sugerir buscar entender as razões ou momentos em que somos levados a adiar as atividades e o que fazemos então.

O desenvolvimento de rotinas é proposto pelo Guia como um meio de superar a falta de motivação e dar a estrutura que muitos de nós necessitamos para começar a trabalhar, quando fazendo Telecommutação. As dicas envolvem estabelecer agendas; prazos; horas definidas de trabalho, evitando, assim, tanto o *workaholism* como a procrastinação; desenvolver tarefas relacionadas, quando sem motivação para a tarefa principal; fazer algo completamente diferente; falar com pessoas que estão ligadas em seus trabalhos (auxilia a focar sobre o próprio) e organizar o ambiente de trabalho como se gosta. Mas o recado nessa seção é aprender como motivar a si mesmo.

Outra dimensão refere-se à criação de Sistemas Orientados a Tarefas. Sugere-se ao Teletrabalhador desenvolver as tarefas para as quais se sente mais motivado num dado momento, deixando tarefas menos atraentes para quando já tiver produzido o máximo ou estiver em ponto de interrupção. Se Sistemas de Reconhecimento são efetivos para motivar uma pessoa, podem ser usados, sejam pausas para o café, exercícios, comer, assistir TV, brincar com as crianças, ou outros. O que importa é só serem usados após a conquista do objetivo e o tempo despendido com recompensas limitado. Reforço positivo é uma boa ferramenta de motivação, podendo ser colocado em prática dizendo a si mesmo coisas

positivas. Desenvolver sistemas relacionados a como trabalhar também podem ajudar. A consciência sobre seus objetivos e planejar tudo o que precisa ser feito para atingi-los, estruturação das atividades em rotinas e a tomada de decisão prévia sobre como utilizar o tempo poupam tempo e esforço a longo prazo e facilitam a vida.

Família e casa também são assuntos que exigirão ajustamento e soluções. Entre os muitos aspectos apontados pelo Guia, salientamos a possibilidade de tempos diferentes de ajuste às mudanças provocadas pela Telecomunicação, considerados o Teletrabalhador e seus familiares. Com a Telecomunicação, os limites entre o escritório e a casa são mais indeterminados e o teletrabalhador pode sentir-se à vontade imediatamente, mas a família não, pois coloca restrições a todos em casa, que vêem o familiar de uma maneira diferente. O trabalho não é mais algo abstrato, mas algo que muda a modo como as coisas ocorrem em casa. Por isso, o Guia recomenda sentar com a família e ver como a Telecomunicação afetará cada um, discutindo previamente suas preocupações e planejando soluções.

Mesmo assim, é muito provável o surgimento de conflitos. Nesse momento, como diz o Guia, é importante manter o assunto em perspectiva, visto que o conflito é temporário. O Teletrabalhador poderá fazer algo para resolvê-lo, principalmente considerando estarem envolvidas as pessoas mais importantes na sua vida e, portanto, só soluções ganha-ganha têm sentido. As últimas recomendações são sobre os acordos feitos serem claros e mantidas linhas de comunicação abertas para ajustes.

Outros assuntos familiares, como responsabilidades domésticas, surgirão, sendo esperado que o Teletrabalhador, estando mais em casa, tome mais conta delas. É um assunto a ser acordado. Espaço para o desenvolvimento de atividades da família versus espaço de trabalho, implicações de pelo menos uma refeição extra em casa (preparo, limpeza), administração do tempo economizado com o deslocamento do e para o serviço, cuidados com as crianças, momentos em que o Teletrabalhador vai estar disponível para a família (em qualquer ocasião ou previamente definidos) são também assuntos que devem ser discutidos antes de começar a Telecomunicação. Como é dito no relatório, a "Telecomunicação pode ser a resposta ao seu desejo de ser tanto um bom pai como um bom trabalhador e ao mesmo tempo reduzindo o estresse dos dois papéis. Mas não vai funcionar por conta própria. Você tem de trabalhar com a sua família para administrar as mudanças que implicará".

Outro assunto muito discutido sobre fatores familiares é o cuidado com as crianças. A posição do Guia é de que não dá para ser mais produtivo no trabalho cuidando de crianças e nem cuidar bem das crianças enquanto se tenta trabalhar. Se tentar fazer as duas coisas ao mesmo tempo não será efetivo em nenhuma. Este é um conflito que precisa ser resolvido antes de começar a Telecomutação. Esta por si não é um substituto para o cuidado com crianças. Elas ainda precisarão de alguém para cuidar delas em casa. As soluções podem ser várias e dependem da idade das crianças. Como salienta o Guia, muitos pais com filhos pré-escolares acham frustrante tentar trabalhar em casa, pois esses precisam realmente de atenção do teletrabalhador, bem como o seu trabalho. E, nesse caso, o Guia diz, "não é realístico achar que eles vão se comportar de uma maneira além da sua maturação".

O Guia finaliza sugerindo medidas para auxiliar no ajustamento dos filhos, que poderão levar mais tempo se habituando com as mudanças do que o teletrabalhador. Eles precisam de suporte e direção, sendo indicado introduzir a idéia de Teletrabalho, explicando como vai afetá-los e o que será esperado deles. O teletrabalhador poderá ser testado pelas crianças durante um bom tempo, em questões de interrupções, por exemplo. Deverá, então, responder consistentemente e estar preparado para renegociar o acordo, se necessário.

4.2.2 Aspectos sindicais

Frente às mudanças no mundo do trabalho, observamos sindicatos, empresas e governos analisando as implicações das novas relações propostas pelo Teletrabalho. Os sindicatos, em particular, têm demonstrado cautela frente ao Teletrabalho, embora reconhecendo-o como uma decorrência de mudanças tecnológicas. Uma das principais preocupações é que o Teletrabalho não venha a representar perda de direitos para os trabalhadores.

Um dos maiores sindicatos canadenses, *The Public Service Alliance of Canada (PSAC)* apresenta suas políticas sobre Teletrabalho no seu *Site* na Internet. Segundo a *PSAC*, na busca por alcançar a melhor proteção e condições de trabalho para os seus membros, a Entidade reconhece as aceleradas mudanças nos padrões de trabalho, envolvidas mudanças em *hardware*, *software* ou processos de trabalho e, através de negociação coletiva e outros fóruns, tem buscado flexibilidade para os trabalhadores.

A posição da Aliança é de que "há um potencial a compartilhar no aumento de produtividade oferecido pela Tecnologia". Esta deve oportunizar tanto o aumento de produção

de bens e serviços, como de benefícios para os trabalhadores. Entretanto, a Aliança é clara com relação a não apoiar o Teletrabalho como uma resposta individual a temas mais amplos de políticas sociais, embora reconhecendo que para alguns membros, aqueles incapazes de trabalhar a partir de outra localização a não ser a da sua casa, o Teletrabalho oferece a única alternativa de trabalho remunerado.

Segundo a Aliança, os trabalhadores que optarem pelo Teletrabalho devem ser voluntários e as disposições de Teletrabalho não devem resultar na introdução de remuneração "por peças" (produção), como método de pagamento, e nem transgredir os Acordos Coletivos existentes, permanecendo os teletrabalhadores membros de suas respectivas unidades de negociação. Deve ser observada a condição de que o Teletrabalho não substitua as obrigações legais e sociais do empregador de promover equidade de emprego no local de trabalho, bem como não seja usado pelos administradores como uma solução de longo prazo para problemas de segurança e saúde, ou uma maneira de evitar as responsabilidades de prover e manter um ambiente de qualidade, seguro e saudável no trabalho. Também é mencionado que, com poucas exceções, o Teletrabalho não deve ser feito *full-time*, mesmo a Aliança reconhecendo no Teletrabalho uma solução de curto prazo para membros com problemas físicos.

Outros fatores a considerar são que, embora o nível de produtividade aumente, esse não deve ser pré-condição para o Teletrabalho e o treinamento para os teletrabalhadores deve clarificar as implicações de trabalhar fora do escritório central, incluindo as conseqüências, se na opinião dos empregadores houver quebra de segurança. O treinamento para as chefias, por sua vez, deve ser dado sob o ponto de vista de como aprender a supervisionar teletrabalhadores, distantes do escritório central.

Por último, as horas de trabalho para teletrabalhadores devem seguir um modelo consistente e manter similaridade com o número de horas esperados dos colegas não-teletrabalhadores, respeitando disposições do Acordo Coletivo, bem como o trabalho fora do horário que precisa ser autorizado antecipadamente e a remuneração concedida com base em acordo coletivo.

O governo de Alberta, Canadá, através do *Site* oficial do Ministério de Recursos Humanos e Emprego, apresenta uma série de ponderações sobre o assunto, identificando questões referentes às relações entre sindicatos, gerentes e empregados, oriundas da adoção

do Teletrabalho, bem como comentando algumas posições da Aliança. O Ministério reconhece a tendência em direção a empregados trabalhando em casa, mas ressalta o número relativamente pequeno de trabalhadores sindicalizados no Canadá realizando Teletrabalho, a despeito da percepção sobre o crescente interesse no assunto.

Para o Ministério, "Telecomunicação é o produto de novas tecnologias e fará sindicatos, gerentes e empregados repensarem suas relações. Há tanto vantagens como desvantagens para ambas as partes". Embora haja vantagens a curto prazo para alguns empregados, há também implicações a longo prazo, significativas para os trabalhadores e sindicatos. Assim como a Aliança, o Ministério enfatiza a necessidade de maiores estudos e de assegurar que tanto empregados como chefias compartilhem ganhos mútuos com o Teletrabalho.

O Ministério apresenta sua visão sobre as implicações da Telecomunicação para os sindicatos. Os sindicatos terão o desafio de assegurar acordos coletivos provendo aos teletrabalhadores condições de trabalho e os mesmos benefícios recebidos pelos empregados em localização tradicional, assegurar a aplicação de legislação relevante sobre emprego igualmente aos teletrabalhadores e organizar teletrabalhadores e greves, o que na opinião transcrita no *Site* "será uma tarefa assustadora". Os sindicatos, em geral, desejarão participar na decisão de implementar a Telecomunicação e, ainda segundo o Ministério, em locais sindicalizados os termos do acordo coletivo e da relação entre administração e trabalho requererão, normalmente, consulta ao sindicato antes da instalação da Telecomunicação.

Para o Ministério, os sindicatos são favoráveis ao Teletrabalho pelos benefícios pessoais potenciais, mas preocupam-se com o precedente ou impacto que essas práticas possam ter. Por isso, o acordo coletivo é o meio mais lógico para implementar condições de Teletrabalho acordadas entre administração e sindicato.

Entretanto, se os acordos coletivos nada tratam sobre o Teletrabalho, "os sindicatos vão continuar a objetar a acordos em separado entre empregadores e empregados", como ocorreu num caso entre a *Simon Fraser University* e a *Association of University and College Employees*. A Associação contestou um acordo entre a universidade e um empregado sindicalizado, sobre este fazer parte do seu trabalho em casa, com base em que o acordo viola privacidade, sujeita os trabalhadores a maiores riscos e custos e interfere no direito do sindicato negociar por seus membros.

Muitas questões típicas e sugestões sobre seu encaminhamento são relacionadas pelo Ministério. É conveniente apresentá-las, pois fornecem um retrato sobre situações e alternativas possíveis na adoção do Teletrabalho.

a) **Horário de Trabalho.** A Telecomunicação requererá mudanças em cláusulas de acordos coletivos relativas às horas de trabalho. O *Site* sugere para lidar com problemas de horário: a) colocar uma agenda com os horários do teletrabalhador no escritório e fornecer seu telefone de casa para os colegas; b) evitar o agendamento de reuniões no escritório quando os empregados não puderem comparecer ou, se impossível, tentar estabelecer reuniões telefônicas; c) encorajar a interação entre os funcionários trabalhando no escritório e os em casa; d) encorajar teletrabalhadores a aderir aos horários acordados, usar secretária eletrônica e retornar as chamadas prontamente.

b) **Participantes.** A Telecomunicação bem sucedida depende das características do trabalho e, também, da personalidade dos indivíduos. Alguns tipos de trabalho devem permanecer no escritório, pela sua natureza, como os que requerem interação face a face com colegas ou público. Mas se um trabalho é adequado ao Teletrabalho, não significa que todos os seus executores o sejam e devam ser autorizados a realizá-la. Neste caso, autorizações diferentes poderão suscitar problemas sobre equidade. O *Site* registra a posição da Aliança (PSAC) com relação à necessidade dos acordos de Teletrabalho serem voluntários e negociadas cláusulas nos acordos coletivos permitindo o retorno ao trabalho *full-time* no escritório. Destaca, ainda, questões levantadas pela Aliança, acerca de como ficam empregados não elegíveis para o Teletrabalho, se as oportunidades para esse sistema serão anunciadas e quais serão as oportunidades para promoções e avanços de carreira para trabalhadores em casa.

c) **Supervisão dos trabalhadores em casa.** O Teletrabalho requer técnicas diferentes para medir a performance dos empregados. Sem poder monitorar visualmente o empregado, o supervisor sente uma perda de controle direto. A confiança entre empregado e supervisor é básica na construção de uma relação de Teletrabalho e para que ambos se sintam confortáveis com as expectativas mútuas. As expectativas de performance devem ser claramente estabelecidas e escritas, com cópia para as duas partes. O papel do supervisor passa a ser o de orientador e facilitador. Para exercer essa supervisão, os administradores precisam ser treinados em habilidades de administração remota.

d) **Contato dos sindicatos com seus membros.** Os teletrabalhadores estão isolados da rede normal e dos canais de informação usados pela maioria dos sindicatos para se comunicar com seus membros e, por isso, podem não ter a mesma oportunidade de contatar representantes do sindicato para discutir assuntos e preocupações. Algumas dificuldades podem ser resolvidas, estabelecendo-se dia ou dias comuns no ambiente de trabalho para encontros e interação com colegas e também para facilitar o envolvimento do sindicato. Outra alternativa é a permissão de acesso do sindicato a quadros de avisos eletrônicos ou correio eletrônico.

e) **Pagamento do escritório doméstico.** O sindicato preocupa-se que os empregadores estimulem a Telecomunicação visando transferir custos para os empregados, pela redução da necessidade de espaço de escritório e estacionamento. O custo de arquivos, mobília ergonômica, *hardware e software*, serviços públicos e custos com seguros são alguns dos custos a considerar. Um acordo escrito sobre suprimentos e equipamentos fornecidos pelo empregado e empregador deve ser feito antes que o Teletrabalho inicie.

f) **Hora extra.** Compensação, pagamento e benefícios necessitarão ser adaptados ao novo ambiente de trabalho. Horas de trabalho e a necessidade de turnos e horários de trabalho precisarão ser avaliados e tratados através de negociação coletiva. Alguns dos assuntos relacionados à compensação que devem surgir são o *registro* de horas trabalhadas para empregados pagos por hora, pagamento extra, trabalho por peças, produção e condições de segurança.

A recomendação final do Ministério é o estabelecimento, em qualquer situação de Telecomunicação, de um acordo escrito traçando responsabilidades e expectativas das partes envolvidas e definindo, como mencionado anteriormente, quem é responsável pelo equipamento do escritório doméstico, cobertura de seguro e despesas, área do escritório, horas de trabalho, etc.

The American Federation of Labor-congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), federação de sindicatos da América, representa mais de 13 milhões de trabalhadores em toda a nação americana e congrega 68 sindicatos. A AFL-CIO tem como proposta para seus associados a negociação de alternativas de horários de trabalho, como representadas pelo *flexitime*, trabalho em tempo parcial com benefícios, a Telecomunicação, etc.

A AFL-CIO define que *Telecomutação* é o trabalho a partir de um local diferente do local de trabalho principal, geralmente em casa". A posição do AFL-CIO é de que os sindicatos sempre se opuseram à Telecomutação, porque o trabalho feito em casa é difícil de regular e facilmente pode se tornar um trabalho *explorado*. Outra objeção é dada pela possibilidade de isolamento e dificuldade de organizar empregados que fazem Telecomutação. Entretanto, reconhece que a Telecomutação pode oferecer aos empregados flexibilidade e ser vista favoravelmente por muitos membros dos sindicatos.

A AFL-CIO apresenta exemplos de contratos prevendo Telecomutação. Um, feito para empregados municipais, previa a telecomutação voluntária e alguns dias por semana no escritório. Nesse contrato, os empregados trabalhando em casa mantiveram todos os benefícios, inclusive hora extra e são elegíveis para compensação por acidentes de trabalho, mais trabalho voluntário com alguns dias em casa e outros no escritório. Outro contrato feito com a *Bell Systems* definiu que a empresa arcaria com os custos de linhas telefônicas e equipamentos, compensaria os empregados por 30 minutos mensais para participarem em reuniões com o sindicato e proveria correio de voz para permitir ao sindicato a comunicação com os empregados.

A ETO apresenta a perspectiva dos sindicatos através das observações do *MSF Information Technology Professionals Association*, sindicato britânico. Com mais de 400.000 membros, o *MSF* representa profissionais experientes de várias áreas, incluindo da área de tecnologia da informação, organizada numa seção independente, denominada *Information Technology Professionals Association*.

Os aspectos favoráveis ao Teletrabalho sob o ponto de vista dos empregadores e empregados são uma vida laboral mais flexível, permitindo combinar trabalho com outras responsabilidades. Os aspectos desfavoráveis descritos incluem o sentimento de isolamento do empregado e dos colegas de trabalho.

Linhas de orientação para abordar alguns dos problemas que os teletrabalhadores enfrentam e assegurar tratamento semelhante ao de outros empregados foram estabelecidas. São elas: a) "teletrabalhadores devem ser empregados de uma organização e não considerados autônomos"; b) para evitar o isolamento, contratos de emprego devem requerer que os empregados em casa compareçam periodicamente ao escritório; c) deve existir um local disponível em casa para o Teletrabalho, um telefone e o pagamento de custos adicionais

,como aquecimento e iluminação; d) devem ocorrer reuniões periódicas entre teletrabalhadores e provimento de correio eletrônico e *links* telefônicos com outros teletrabalhadores, tudo às expensas do empregador; e) são oportunas discussões semanais regulares entre o teletrabalhador e seu superior; f) os teletrabalhadores devem ter as mesmas taxas de pagamento e benefícios no emprego que os trabalhadores do escritório, incluindo condições de cuidado com crianças e férias familiares, terem um número definido de horas de trabalho, perspectivas de desenvolvimento de carreira e esquemas de avaliação, com oportunidades de treinamento; g) todo equipamento deve ser provido, pago e reparado pelo empregador que será responsável pela instalação, manutenção, segurança e atendimento do que for solicitado, no tocante às exigências de saúde e segurança, inclusive a responsabilidade legal por quaisquer acidentes ou ferimentos; h) os teletrabalhadores devem ter acesso à representação dos sindicatos e serem capazes de comparecer a reuniões durante as horas de trabalho. Conselheiros de saúde e segurança representantes dos sindicatos devem estar aptos a visitar os teletrabalhadores; i) o Teletrabalho deve ser voluntário e os trabalhadores terem o direito de retornar ao trabalho do escritório.

Outros aspectos relativos ao Teletrabalho e ao movimento sindical são apresentados no artigo *Teleworking and The Trade Union Movement* (1996), do escritor e jornalista Andrew Bibby, referenciado *no Site* da ETO. Bibby, além de trazer exemplos sobre acordos pertinentes ao Teletrabalho em países europeus, destaca dois pontos importantes com relação ao assunto. O primeiro diz respeito aos desafios organizacionais apresentados aos sindicatos pelo Teletrabalho. Além dos aspectos de recrutamento, filiação e manutenção de comunicação efetiva com seus membros, há os problemas logísticos para a sua atuação, dando razões aos sindicatos para defenderem as estruturas existentes e oporem-se a mudanças para o Teletrabalho.

As respostas dos sindicatos, segundo o autor, têm sido mais sutis, tendendo à aceitação cautelosa de que novas formas de trabalho podem beneficiar tanto aos empregados como aos empregadores.

O autor salienta também a tendência dos sindicatos não quererem se envolver com trabalhadores sem contratos de trabalho, mas dizendo que a observação da expansão do Teletrabalho leva a perceber seu crescimento entre trabalhadores autônomos e que apoio dado ao Teletrabalho por muitas companhias está associado ao interesse de praticar o *outsourcing*. Na opinião do autor, os sindicatos que enfrentarem os desafios de novas formas de trabalho

deverão mudar e absorver funções junto a profissionais autônomos, hoje já praticadas por alguns sindicatos e outros tipos de associações.

Bibby reconhece o papel dos sindicatos na assistência legal e serviços para teletrabalhadores autônomos, mas destaca o aspecto filosófico, único distintivo entre sindicatos e serviços de informações comerciais e aconselhamento. Trata-se do conceito de solidariedade, próprio à participação nos sindicatos, representado pela idéia de que os indivíduos ao ingressarem num sindicato ajudam não apenas a si próprios, mas entre si. Para ele, a idéia de solidariedade entre teletrabalhadores não é algo impossível.

Sem dúvida, um assunto importante para os sindicatos é o modo como poderão organizar e manter contato com e entre os seus membros. Neste sentido, observamos discussões sobre o acesso que as empresas podem dar ao correio eletrônico para facilitar as comunicações entre sindicato e trabalhadores.

Gil Gordon (1998) discute se os sindicatos podem ou não usar o *e-mail* do empregador para se comunicarem com empregados *in site* e *off-site*. Para o autor, a resposta depende do tipo de leis trabalhistas aplicáveis no estado, província, ou país onde será introduzido o Teletrabalho, e decisões sobre o assunto deverão ser precedidas de orientação sobre elas. Aspectos envolvidos são o papel dos sindicatos, de representar e comunicar o interesse de seus membros, relativamente mais difícil de ser feito com membros em localizações dispersas. Outra questão sobre a qual parece haver consenso, diz Gordon, é sobre os *e-mails* corporativos não serem necessariamente privados. Significa que o sindicato e seus membros não podem ter confiança sobre a confidencialidade de suas comunicações. Além disso, as empresas têm políticas sobre o que e quando os sindicatos podem se comunicar com seus membros.

Afora os problemas legais ou políticas, o principal ponto é como melhor permitir ou viabilizar aos sindicatos se manterem em contato com seus membros, onde quer que esses estejam. Uma possibilidade são os sindicatos disporem de suas próprias redes e *e-mail*, evitando a complicação das políticas corporativas, cujo inconveniente em contrapartida pode ser a necessidade dos trabalhadores checarem um *e-mail* adicional. Entretanto, na opinião do autor, esse pode ser um preço pequeno frente aos obstáculos e preocupações sobre privacidade no caso do uso de sistemas do empregador.

Vemos o reconhecimento do avanço do Teletrabalho pelos sindicatos, seja no Canadá, EUA ou Europa, mas com aceitação cautelosa e propostas de atuação voltada à proteção dos teletrabalhadores e ao aproveitamento dos benefícios trazidos pelo Teletrabalho, especialmente a maior flexibilidade.

As principais preocupações dos sindicatos em relação ao Teletrabalho são: assegurar que seja uma opção voluntária dos teletrabalhadores, com possibilidade de retorno ao posto tradicional em caso de inadaptação; manutenção de condições similares aos demais trabalhadores; exercido não em tempo integral; participação dos sindicatos na formatação das condições e decisão sobre o Teletrabalho, através dos acordos coletivos; preparação e treinamento dos teletrabalhadores e chefias; custos envolvidos na adoção do sistema sejam de responsabilidade do empregador, bem como haja esclarecimento das expectativas mútuas do empregado e empregador frente ao Teletrabalho.

A posição dos sindicatos frente ao Teletrabalho, sobretudo, é de que o assunto requer estudos sobre suas implicações, seja a curto ou longo prazo e dos desafios colocados às organizações sindicais nas novas relações.

4.2.3 Aspectos jurídicos

O assunto Teletrabalho é novo na realidade brasileira e como tal não previsto na legislação trabalhista. A situação tende a mudar à medida que crescer a sua prática. Um sinal da atenção incipiente dada ao assunto, na esfera jurídica, foi a publicação de um artigo sobre Teletrabalho na *Revista LTr* (Legislação do Trabalho). Nesse artigo, Pinho Pedreira (2000) parte de considerações gerais acerca da mudança no modelo de relação de trabalho, determinado em grande parte pelas novas tecnologias, provocando a descentralização do trabalho, o trabalho a distância (não necessariamente no domicílio), fiscalização do serviço sem presença física direta, flexibilização das jornadas de trabalho e preponderância da atividade intelectual sobre a manual.

Apresentando várias definições sobre Teletrabalho, visto como fenômeno social e jurídico, o autor assim o define:

"(...) o Teletrabalho é a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática. Total ou parcialmente, porque há Teletrabalho exercido em parte na sede da empresa e em parte em locais dela distantes" (Pedreira,2000: 584).

As três principais modalidades de Teletrabalho, segundo Pinho Pedreira, são o trabalho em telecentros, o Teletrabalho em domicílio e o Teletrabalho nômade. O Teletrabalho em telecentros pode ser realizado num centro satélite de uma empresa, com ela em permanente comunicação eletrônica, ou em centros compartilhados, providos por mais de uma empresa para servir aos trabalhadores em co-participação ou, ainda, por empresas que locam instalações informáticas e de telecomunicações, podendo ser compartilhadas por diversos tipos de usuários. O Teletrabalho em domicílio corresponde à idéia do trabalho na casa do trabalhador ou em local por ele escolhido. O Teletrabalho nômade, por sua vez, é realizado por aqueles trabalhadores que passam a maior parte do tempo fora da empresa, sem um lugar fixo de prestação de serviços.

Pinho Pedreira (2000:585) esclarece no mesmo artigo que a natureza jurídica do Teletrabalho dependerá "da forma como se realiza a prestação de serviços, que tanto pode assumir fisionomia de autônoma como de subordinada, em relação a todas as modalidades de Teletrabalho". O fator diferencial é o quanto de sujeição às diretivas e controle do empregador há durante a atividade, em comparação ao trabalho exercido com autonomia, cujas diretivas contratuais são dadas no início do trabalho e cujo controle é efetuado ao final, sobre o resultado da prestação do trabalho.

É importante também destacar, como afirma Pinho Pedreira, baseando-se sobretudo em autores franceses e italianos, que o Teletrabalho não fez desaparecer a subordinação como categoria jurídica, mas provocou uma mudança no trabalho subordinado, implicando a necessidade de redefinir o sistema de indícios usado para determinar a dependência.

Nota-se que a discussão jurídica do Teletrabalho, de acordo com as posições apresentadas pelo autores citados no artigo, gira em torno de se a inovação tecnológica elimina ou altera o conceito tradicional de subordinação, determinando neste caso a necessidade de definir critérios e indícios de uma nova maneira. Por exemplo, a inserção material na unidade produtiva poderia ser substituída pela inserção no sistema informático da empresa, a dependência tecnológica seria vista pela análise da propriedade do *know-how* como indício relevante de dependência-independência. Outrossim, cita as duas tendências contrárias existentes sobre as repercussões das inovações sobre a subordinação, uma afirmando a sua acentuação, devido ao maior controle externo sobre o trabalho realizado, propiciado pela tecnologia, e a outra da atenuação dos vínculos de subordinação.

Pinho Pedreira (2000:586) localiza no artigo 6º da Consolidação das Leis Trabalhistas a regulação do trabalho no domicílio. O artigo em questão diz que não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego". O autor conclui ser o artigo "plenamente aplicável ao Teletrabalho em domicílio, que se não eventual, remunerado e subordinado estará sob a regência do Direito do Trabalho". A noção de trabalhador subordinado pode ser estendida àqueles que realizam a prestação de serviço no próprio domicílio, considerando-se principalmente a possibilidade de ligação *on-line* com a empresa, modificando-se o lugar do desenvolvimento do serviço, mas não as outras características da relação de trabalho. O trabalho em telecentros tende mais claramente a guardar relação com o trabalho e suas condições desenvolvida nos escritórios da sede central. O trabalho nômade também raramente apresenta dúvidas sobre a natureza do contrato.

Por fim, é interessante referir dados da situação francesa, conforme Jean-Emmanuel Ray, citado por Pinho Pedreira (2000:586-587). A França estimula o Teletrabalho autônomo como forma de barateamento do custo de mão-de-obra para ganhar competitividade e isto determina, entre outras coisas, a adoção dessa prática. Há consenso entre as empresas que utilizaram o Teletrabalho na França de que este deve ser voluntário e permitido no contrato de trabalho do interessado, inclusive por modificação do contrato original.

Além do mais, no contrato do teletrabalhador devem constar cláusulas específicas, de reversibilidade, pela qual se permite ao empregado, assim como ao empregador, exigir o retorno ao trabalho interno, se a experiência houver sido frustrante. No futuro, tal cláusula poderá não ser necessária, salienta Ray, pois o Teletrabalho será um modo de atividade contratualmente escolhido e, se não for satisfatório, implicará demissão ou despedida. Devem constar cláusulas sobre a obrigação de não-concorrência (com a sua contratante), ou de cláusula de exclusividade dos serviços, seja para trabalhador assalariado ou autônomo, cláusula de utilização exclusivamente pessoal do material de trabalho e cláusula de necessária confidencialidade do trabalho em questão, incluindo listagem completa do que for necessário manter confidencial.

O ECTF, Fórum da Comunidade Européia de Teletrabalho/Telemática, mantém um fórum eletrônico com documentos pertinentes ao Teletrabalho, incluindo considerações sobre seus aspectos legais. Nesse fórum, apresenta a situação do Teletrabalho na União Européia, informando que não há legislação tratando de condições específicas do Teletrabalho no seu

âmbito. Os principais problemas legais com respeito ao Teletrabalho, abordados no fórum são: a) qualificação legal da relação de trabalho; b) regras de proteção, como saúde e segurança, e bem-estar social; c) segurança de dados e confidencialidade; d) situação do Teletrabalho realizado entre fronteiras; e) a liberalização das telecomunicações.

Do ponto de vista da relação de trabalho, um aspecto crucial é como determinar o *status* legal do teletrabalhador. Dependendo da classificação da relação de Teletrabalho, como empregado ou autônomo, derivam diferentes condições e regras de proteção sobre condições de saúde e segurança e legislação de segurança social para o trabalhador.

Os critérios usados para distinguir entre trabalhadores empregados ou autônomos são em parte similares aos brasileiros e incluem principalmente: subordinação, independência econômica, determinação do trabalho e horas de trabalho, risco do empreendimento e trabalho *on-line/off-line*.

A aplicação desses critérios, entretanto, apresenta uma série de dificuldades, como a variação de aplicação entre os estados-membros e, mesmo dentro de um estado, para o uso de critérios, como *on-line/off-line*. A distinção jurídica e interpretação sobre a relação de trabalho são ainda implicitamente baseadas na idéia de trabalhar a partir das instalações do empregador. As legislações diferenciadas entre países e suas diferentes aplicações ao Teletrabalho representam outra dificuldade.

As conclusões sobre os padrões de Teletrabalho são de que o Teletrabalho em centros satélites, em geral, configura uma relação *regular* de emprego e o *status* de empregado para um teletrabalhador. Já o trabalho a partir de um telecentro ou de casa pode indicar tanto uma relação como empregado ou autônomo. Observa-se aqui a distinção da concepção em relação aos telecentros feita pelo ECTF e por Pinho Pedreira, o que por si só demonstra as dificuldades que o tema suscita.

Uma questão adicional apresentada no *Site* é a discrepância entre a declaração contratual e a posição real da nova geração dos chamados *autônomos*. É citado o exemplo de trabalhadores em atividades como digitação de textos ou entrada de dados, pagos por resultados e contratados em base temporária por um único cliente, mas ainda assim submetidos a certa subordinação, dependência econômica e sem um contrato de serviços determinado livremente. Na opinião expressa no *Site*, é injustificável tratá-los legalmente como autônomos, sem as proteções sociais e de trabalho. Todavia, destaca o material da

ECTF, a maior parte destes *quase autônomos* não sabe que permanece objeto de condições de segurança social e mesmo não as apreciaria, devido às vantagens financeiras de curto prazo.

Outro ponto refere-se a como um trabalhador com um contrato normal se torna um teletrabalhador. As alternativas são realizar o Teletrabalho mantendo o contrato existente (como fez a IBM alemã), efetuar emenda formal ao contrato original ou a assinatura de um novo contrato.

Considerando as exigências legislativas, o ECTF conclui que não seria conveniente pensar em introduzir o termo Teletrabalho nas legislações nacionais. As possibilidades seriam desenvolver critérios distintivos e homogêneos entre os vários países-membros, para evitar impactos e disparidades sociais indesejáveis envolvendo teletrabalhadores entre fronteiras, ou introduzir um 3º *status*, entre o profissional autônomo e o empregado, conjugando modos de ser apropriados para aplicação aos arranjos de trabalho flexível e para permitir aos empregadores permanecerem competitivos, garantindo, por outro lado, um certo nível de proteção social.

As condições de proteção incluem regulamentos de saúde e de segurança, relacionados ao trabalho, além de leis de segurança social. Com relação às condições de saúde e de segurança, há no nível europeu duas diretrizes orientadoras contendo padrões ergonômicos mínimos para o trabalho com vídeo. Entretanto, estas ainda não foram executadas por uma quantidade considerável de estados-membros, bem como excluem determinados tipos de equipamento e são interpretadas de maneiras diferentes na aplicação aos trabalhadores em casa.

Os problemas principais das condições nacionais de saúde e de segurança existentes são, segundo o ECTF, o seu âmbito e a sua realização. Em relação ao primeiro, temos a situação dos trabalhadores *free-lance*, geralmente não protegidos por condições de saúde e de segurança. Estão mais sujeitos a riscos, dado não serem obrigados a cumprir exigências ergonômicas e específicas das diretrizes. Em conseqüência, a opinião transcrita no *Site* é de julgar-se absolutamente necessário estender as diretrizes a todos os envolvidos no Teletrabalho, qualquer que seja seu *status* legal. O segundo problema trata da necessidade de as condições de segurança existentes efetivamente acontecerem. Mesmo que os empregadores possam examinar as dependências em seus próprios escritórios, por razões de segurança, o monitoramento de dependências dos teletrabalhadores conflita com o direito à privacidade e

propriedade, tendo sua base filosófica principalmente nas respectivas constituições nacionais. Ademais, há uma diretriz orientadora da União Européia, de maio de 1990, dando ao teletrabalhador o direito de ser informado sobre todas as medidas eletrônicas de vigilância. Monitoramento eletrônico para controlar, por exemplo, o máximo de horas de trabalho e as pausas obrigatórias, ou acesso direto à casa do teletrabalhador pelo empregador, a fim de inspecionar a ergonomia do ambiente, só podem ser feitos com base em um acordo contratual.

A recomendação proposta, visando evitar conflitos relacionados à privacidade e propriedade e assegurar uma execução eficaz dos padrões de saúde e de segurança estabelecidos no nível europeu e nacional, é de trabalhar sobre orientações comuns com todos os participantes envolvidos, como associações de empregadores e instituições coletivas de empregados.

As condições relacionadas à segurança social encontram quatro dificuldades centrais. Em primeiro lugar, os teletrabalhadores autônomos, economicamente independentes, não são objeto de proteção social legal. Em consequência, correm riscos ou de não terem nenhuma proteção, ou de terem de arcar com uma carga financeira adicional em previdência privada. É preciso, também, considerar a situação dos teletrabalhadores que, embora autônomos, são economicamente dependentes e não têm direito a determinar o seu trabalho, carga e horas de trabalho estando sujeitos à segurança social custeada pela empresa, independente dos dispositivos contratuais. A recomendação, nesse caso, é a de implementar um regime de segurança social específico cobrindo os novos trabalhadores flexíveis com um nível razoável de proteção social, enquanto permitindo ao empregador perseguir estratégias competitivas.

Em segundo lugar, o cálculo de alocações relativas à legislação social, especialmente pensões e compensações por dispensa é baseado na duração do emprego *full-time*. Por isso, teletrabalhadores desenvolvendo atividades em esquemas flexíveis correm o risco de demandas reduzidas para compensação e alocações.

O terceiro problema registra que os sistemas sociais de segurança presumem que mulheres casadas sejam economicamente dependentes de seus maridos, de forma que seus direitos em demandas sobre benefícios são influenciados e dependentes da situação econômica de seus maridos.

Por último, pode ser difícil para teletrabalhadores atuando em casa e com direito à proteção de segurança social mostrarem evidências sobre danos de saúde ou acidente causados e ligados à performance no trabalho.

Outra questão colocada pelo *Site* é a falta de legislações nacionais homogêneas e harmônicas, relativas à implementação do Teletrabalho entre fronteiras. A disparidade nos padrões nacionais de segurança social e segurança, alocação e contribuições pode encorajar empregadores a lograr legislações mais severas, através de transferência das capacidades de emprego de seus países para países com padrões de proteção menores. Com relação a essa situação, o ECTF entende que o único meio para lidar com o perigo da *deslocalização*, sem conflitar competências de legislação nacionais, parece ser o princípio da aplicação mais favorável, sob o ponto de vista do teletrabalhador.

De interesse especial para o Brasil, é conhecer as preocupações da União Européia face ao trabalho nos países subdesenvolvidos. O ECTF destaca o perigo de *outsourcing* das capacidades de emprego para o Terceiro Mundo, onde as barreiras são insuperavelmente menores. Todavia, para a Entidade, o fato pode oportunizar o desenvolvimento de uma política global e, nessas condições, o Teletrabalho não vai apenas desempenhar um importante papel como um fator de emprego relacionado à Europa, mas poderá também ser usado como instrumento para o desenvolvimento de políticas e estratégias relacionadas ao Terceiro Mundo.

Com relação a toda sorte de problemas de segurança de dados que podem advir do Teletrabalho, as estruturas legais nacionais contêm condições atentando para diferentes situações. O ECTF, entretanto, salienta o problema de como prevenir, de modo eficiente, qualquer revelação não-autorizada de dados ou violação da integridade de dados. Embora a divulgação ou uso de dados confidenciais para ou por terceiros não-autorizados seja proibida por acordos contratuais, medidas técnicas suplementares devem ser adotadas, de modo a contemplar riscos específicos de vazão de dados via redes de telecomunicações. As medidas técnicas sugeridas são o uso de técnicas de criptografia, embora a aceitação e autorização da criptografia pelas legislações dos diferentes países seja diversa. Para o ECTF, todos os esforços devem ser feitos no para alcançar o mais breve possível uma estrutura legal harmônica, em atenção às técnicas de criptografia, em que pese a natureza da técnica, impossibilitando interceptação de comunicações, e, portanto, colidindo com interesses de segurança nacional.

Além do que já foi dito, não existe estrutura legal com relação ao chamado *Trusted Third Party*² e sistemas de chaves-públicas e privadas, instituições essenciais para a garantia da integridade de dados, na proteção contra falsificações e na questão do reconhecimento de documentos eletrônicos, como evidência em procedimentos legais.

O Teletrabalho entre fronteiras, afora os obstáculos específicos a sua implementação, apresenta dificuldades pela falta de harmonização entre diferentes legislações nacionais, inclusive fiscais, e na definição de quais as legislações se aplicam à relação de Teletrabalho entre fronteiras. É preciso, antes de mais nada, distinguir entre um contrato de serviço e um contrato de emprego na relação de Teletrabalho. Nos contratos de serviço, geralmente o lugar onde o serviço é desenvolvido determina a lei aplicada ao contrato. Entretanto, algumas legislações possibilitam que tanto o lugar onde o contrato foi assinado como o lugar onde a oferta foi aceita possa ser o critério decisivo, sem falar das dificuldades para determinar exatamente o lugar onde o trabalho é conduzido ou desenvolvido; firmar um contratos tratando de serviços intangíveis, ou, ainda, no caso de um teletrabalhador autônomo prestando serviços a diferentes clientes, residentes em diferentes países e obedecendo a condições diversas de garantia. Todavia, segundo o material do fórum, o princípio do acordo contratual dominante parece estar contido nos vários estados-membros.

Nos contratos de emprego, a distinção baseia-se principalmente no lugar onde o trabalho é desenvolvido. Mas, muitas legislações seguem princípios diversos. A fim de evitar impropriedades pela falta de harmonização, o *Site* recomenda as condições francesas, as quais estipulam a aplicação da lei nacional mais favorável ao teletrabalhador.

A liberalização e desregulamentação das telecomunicações, acesso *free* e disponibilidade de serviços são apontadas como condições essenciais para a introdução do Teletrabalho e têm sido contempladas em disposições da União Européia. Uma preocupação apontada pelo *Site* é que a liberalização seja de fato regulada e sejam feitos esforços para assegurar um *serviço universal*, de forma a garantir que um dos objetivos do Teletrabalho, qual seja o emprego em áreas rurais remotas, seja alcançado.

4.5.4 Aspectos contábeis-financeiros

Migrar para uma nova forma de trabalho põe em questão se vale a pena ou não

² Como são conhecidas as Autoridades de Certificação.

adotá-la e quanto custa para uma empresa trabalhar sobre essa modalidade. Assim, é preciso examinar como o Teletrabalho pode propiciar formas melhores ou mais efetivas de realizar o trabalho. Ou seja, como pode levar a um aumento de produtividade, mantendo ou reduzindo custos, ou aumentando a quantidade de serviços produzidos.

A análise genérica dos custos do Teletrabalho em empresas é dificultada pelo fato de que custos com Teletrabalho podem ser muito variáveis, segundo a modalidade em que ele seja estabelecido. Quais as funções que poderão ser feitas mediante o Teletrabalho? Quantos dias por semana? Quem custeará os equipamentos usados, a Empresa ou o empregado? Qual o tipo ou tipos de tecnologia serão empregados? O Teletrabalho será feito a partir de escritórios domésticos ou de instalações de clientes? Essas são algumas perguntas que apenas podem ser respondidas à medida que uma empresa define quais as políticas e formas de implementação pretende e pode dar ao Teletrabalho. Por essa razão, pretendemos comentar algumas informações gerais sobre custos e benefícios do Teletrabalho encontradas na literatura.

Os custos com Teletrabalho envolvem custos iniciais da introdução da prática e custos de sua manutenção. Os custos de introdução do Teletrabalho correspondem a custos com aquisição e instalação de equipamentos, *softwares*, linhas telefônicas, mobiliário adequado e material de escritório. Custos de manutenção envolvem atualização de *software*, gastos com comunicações e manutenção de equipamentos. Os custos fixos mais representativos, para uma empresa com empregados contratados, são os relacionados ao pagamento de pessoal, que pode ou não encontrar correlação com os efetuados em situação tradicional de trabalho. Isto porque, dependendo das definições tomadas quanto ao pagamento ou não de despesas com uso de equipamentos pelos empregados, pagamento por tarefas ou mensal, teremos diferente composição de custos. Os custos inerentes à manutenção da estrutura de uma empresa tradicional tendem a permanecer nos mesmos patamares, com possibilidades de variação em aspectos como: número de ligações telefônicas particulares, força/energia que suporta os equipamentos, consumo de água, pessoal de limpeza, gastos com táxi, manutenção de veículos, etc.

Os custos variam, porém, dependendo das funções desempenhadas através do Teletrabalho. Funções que podem ser realizadas com um computador doméstico, *off-line*, representam custos muito pequenos. Um exemplo poderia ser tomado na realização de serviços jurídicos, como emissão de pareceres. Outros serviços, exigindo equipamentos e *softwares* sofisticados, transmissão de dados em linhas de alta velocidade, tendem a ser mais

onerosos. Para exemplificar custos com o Teletrabalho, podemos recorrer a alguns dados sobre organizações que o utilizam, descritos em artigo da CFO Magazine (1997). O artigo relata estudo da Pacific Bell sobre seu programa de telecomutação, envolvendo pelo menos 25% dos seus 12.000 empregados assalariados, onde foram estimados custos de equipamento doméstico por participante, incluindo computadores, fax e impressora, em cerca de 4.000 dólares por empregado. Se o empregado já tem um computador, o custo pode ficar em apenas algumas centenas de dólar para *software*, mas pode atingir 5.000 ou 6.000 dólares se o empregado precisar de um computador de última geração, com equipamento especial. A Motorola estimou os custos no lançamento do programa (1993) na média de 6.487 dólares por empregado, incluídos os custos de implantação, com computadores, máquinas de fax, e linhas telefônicas. Com o preço dos computadores e o serviço ISDN (redes integradas de serviços digitais) caindo, a cifra caiu para 3.739 dólares. Custos depois do primeiro ano foram de 1.440 dólares, em média, por empregado, a maior parte para conexão do empregado à rede da companhia. A AT&T calcula poupar em média 3.000 dólares por teletrabalhador, anualmente, em custos diretos e associados com instalações.

Outro aspecto, dependente do modo como é feita a implantação do Teletrabalho e que impacta nos custos com equipamentos, diz respeito à decisão sobre manter equipamentos em duplicidade na sede da empresa, nos momentos ou dias em que os teletrabalhadores comparecem às instalações centrais. Caso isso ocorra, custos com equipamentos adicionais devem ser computados, elevando-se o custos gerais com a adoção do Teletrabalho. Ou seja, será preciso verificar os requisitos de equipamentos, suporte, conectividade, etc., necessários à realização dos trabalhos *eleitos* para o Teletrabalho e definir como serão tratados os recursos para os teletrabalhadores na sede da empresa, para então projetar os custos envolvidos no Teletrabalho.

A redução de custos inerentes às operações de uma empresa, tais como instalações físicas e despesas com manutenção, é frequentemente vista como um dos benefícios do Teletrabalho. A economia com instalações abrange possibilidades variando do Teletrabalho feito *full-time* fora da organização, com eliminação de parte dos escritórios, ao uso do sistema definido como *hoteling*, onde funcionários permutam espaços comuns quando comparecem à sede da corporação. Nessas condições, ocorrem economias expressivas. A IBM usando o sistema de *hoteling* para pessoal de campo, calcula resultados financeiros de mais de 40 milhões por ano de economia em custos com instalações. Desnecessário é dizer que a eliminação de escritórios gera problemas potenciais (afeta o moral dos empregados, seu

sentimento de identidade, reduz ambientes para trocas e satisfação de necessidades sociais, etc.) e estes devem ser bem avaliados, pois podem vir a representar custos expressivos para uma organização.

Outros benefícios apontados como decorrentes do Teletrabalho são normalmente a redução do absenteísmo por doença e ganhos de tempo com redução de deslocamentos e atrasos. Com relação ao primeiro, sem dúvida podemos identificar ganhos naqueles casos em que o funcionário apresenta algum tipo de moléstia que impede o seu deslocamento, mas que não inviabiliza o trabalho a partir de casa. Algum cuidado deve ser tomado neste assunto, pois os teletrabalhadores não devem ser submetidos a um tratamento diferenciado em relação aos colegas em situação tradicional de trabalho, abrindo novas questões, relacionadas a como serão examinadas licenças de saúde. A eliminação do tempo de deslocamento pode ser analisada do ponto de vista do benefício trazido ao trabalhador, que tem mais tempo livre, correspondente ao tempo que levaria se deslocando ao trabalho. Mas pode, também, representar ganhos para a empresa, na medida em que se reduzem os atrasos ou que o tempo de deslocamento a um cliente durante o "expediente" pode ser eliminado e realocado para outras atividades.

Como refere David Fleming (1999), o Teletrabalho é uma disposição que representa um acordo bilateral voluntário, e os resultados devem ser positivos para todos. O autor destaca como benefícios para o empregador: retenção de empregados capacitados e valiosos; ausência de custos (recrutando e treinando pessoal em caso de substituições) e lealdade do empregado em quem se confiou para o Teletrabalho.

Um dos principais benefícios atribuídos ao Teletrabalho é o aumento de produtividade. As razões para tal são encontradas na menor interrupção e tempo despendido com conversas durante um dia de trabalho, menor número de dias perdidos por doença, economia de tempo de deslocamento ao trabalho (Moskowitz, 1999).

Uma abordagem interessante à questão da produtividade é proposta por Gil Gordon (1997). Inicialmente o autor questiona a maneira como usualmente prete-se medir a produtividade dos trabalhadores de escritório, como advogados, programadores, pesquisadores, contabilistas, *designers*, etc., ou dos *trabalhadores do conhecimento*. A definição clássica de produtividade é baseada numa comparação dos resultados produzidos para uma dada quantidade de *input* – tipicamente horas de trabalho. Os argumentos do autor

fundamentam-se especialmente na diferença existente com relação aos resultados do trabalho para trabalhadores do conhecimento, tendo em vista que esses raramente produzem "unidades de trabalho" por hora, ou talvez mesmo por dia ou semana. Segundo o autor, não devemos medir os resultados de trabalho desses trabalhadores com a mesma mentalidade de "unidade" como usada para trabalhadores de fábrica ou mesmo para alguns trabalhadores de escritório. Para profissionais desse nível, não há correlação direta entre unidades de trabalho e unidades de resultado. Não há o mesmo tipo de aumento diretamente proporcional entre número de horas trabalhadas e resultados que o encontrado para trabalhadores de fábrica. E, para esses profissionais, mais atividade não significa necessariamente mais produtividade. As dificuldades para trabalhar com modelos de produtividade da era industrial aplicados a trabalhadores da era da informação faz com que saibamos pouco sobre produtividade, como medi-la, dentro e fora dos escritórios tradicionais. Idem se aplica ao Teletrabalho.

Como alternativa, o autor propõe olhar de uma forma mais abrangente o que os trabalhadores do conhecimento fazem. Sua proposição é então trabalhar sobre uma série de fatores, designados com o rótulo de efetividade. Sob a efetividade incluem-se quatro dimensões: a) quantidade (quanto é feito); b) qualidade (quão bem é feito); c) prazos (quando é feito); d) múltiplas prioridades (mais de uma atendida ao mesmo tempo). Essa concepção mostra a importância da combinação entre os elementos e entende como *efetivo* o trabalhador do conhecimento que se sai bem nos quatro critérios. Ou, como Gordon (1997) diz, "é importante o quanto é feito, mas é igualmente importante que o trabalho seja bem feito, feito em tempo, e feito de um jeito que permita outros múltiplos projetos e responsabilidades serem conduzidos ao mesmo tempo". Gordon também justifica a manutenção do quesito "quanto", mesmo considerando as dificuldades mencionadas para medir a produtividade do pessoal de escritório. Para ele, a diferença de concepção "é que se podemos por o fator quantidade no contexto de um quadro maior, não somos tão dependentes ou afetados por um simples aumento na quantidade de *outputs* do trabalho".

Nos quatro fatores mencionados encontram-se os ganhos significativos do Teletrabalho. Como refere o autor, "não é somente o fato de que podem estar fazendo mais trabalho, é também o fato de que estão fazendo um melhor trabalho, em menos tempo, e com uma melhor habilidade para lidar com diferentes compromissos. Se estamos efetivamente interessados em ver se o Teletrabalho tem algum retorno, nós precisamos olhar para o escopo total do trabalho realizado – do mesmo jeito que estaríamos fazendo com o pessoal do escritório".

Medidas de produtividade, ou efetividade, como citadas pelo autor, estão associadas com alguns mitos ou armadilhas. É preciso reconhecer que não dá para medir produtividade ou efetividade fora do escritório melhor do que o faríamos dentro do escritório. Não existe a métrica perfeita para aferir quão bem os teletrabalhadores estão trabalhando. Entretanto, o benefício acidental do Teletrabalho é fazer com que gerentes se dêem conta da necessidade de medidas de trabalho mais eficientes. Uma segunda ponderação é feita sobre podermos estar medindo meios e não resultados do trabalho. Para ilustrar suas idéias apresenta o exemplo clássico da programação, onde produzir maior número de linhas de código (já que *software* é feito de linhas de código) não significa necessariamente maior produtividade, pois *mais código nem sempre é melhor código*, além do que colocar linhas de código como medida de valor treina os programadores a pensar que devem produzir mais linhas, já que são recompensados por isto. A idéia subjacente é a necessidade de sabermos o que medir e usarmos um grupo de controle com não-teletrabalhadores para aferirmos os resultados do Teletrabalho.

Para analisar o retorno do Teletrabalho, devemos olhar para o seu escopo geral. Gordon (1997) analisa sob que *benchmarks* ou medidas de avaliação o sucesso de um programa de Teletrabalho deve ser comparado. As medidas devem ser essencialmente baseadas nas razões que levam à adoção do programa. Podem ser: a medição da redução de *turnover*, se o programa foi implantado com essa finalidade; a adequação de espaço, se o problema for lidar com limitações de espaço e facilitação ao atendimento de clientes em horário noturno, se a idéia for incrementar vendas para um público que usualmente esperava para ser atendido nesse horário, etc. De qualquer forma, é importante medir esses resultados sempre tendo em vista que as razões para a melhoria nos resultados podem estar em outros aspectos, alheios ao Teletrabalho.

Para comparar custos e benefícios, também é importante poder antecipar quanto custa determinado benefício, aferindo-se então a diferença decorrente do Teletrabalho, o que nem sempre é tarefa fácil. Como diz Gordon (1997), a "chave para fazer uma análise de custo/benefício é determinar que benefícios tangíveis e intangíveis resultam da telecomunicação, e fazer algumas suposições conservadoras sobre o impacto financeiro daqueles benefícios. Só então você pode fazer uma comparação razoável sobre o que custa x o que ganha com a telecomunicação".

A análise de custo/benefício deve considerar, ainda, os custos iniciais de um programa e os custos recorrentes. Custos com equipamentos são custos assumidos num momento dado e tratados como investimentos de capital. Ao final, devido à depreciação, não representam o montante exato despendido, embora financeiramente representem um fluxo de caixa negativo no momento da aquisição. Custos com comunicações, tais como contas telefônicas são item de despesa e custos continuados no tempo. A conclusão é que devem ser analisados não só os custos de *start up*, mas também os custos recorrentes e as implicações contábeis de cada um. Ademais, os esforços devem ser dirigidos a controlar ambos os custos da telecomunicação.

Ainda examinando o que é preciso para instalar o Teletrabalho numa empresa, temos de considerar custos com o planejamento do projeto, principalmente os relacionados ao envolvimento de pessoal, e os investimentos em administração e treinamento, derivados de necessidades específicas do Teletrabalho, que serão mencionados a seguir, quando tratarmos sobre aspectos de Gestão de Recursos Humanos.

Cabe salientar que, em empresas públicas, questões adicionais sobre como obter recursos e avaliar projetos adquirem facetas específicas, devido à natureza de sua constituição. O assunto não será examinado no âmbito dessa dissertação, mas é útil registrar sua importância e a necessidade de considerar alguns elementos de criação, preservação e realização de valor associados ao Teletrabalho. Esses podem ser verificados não somente através de indicadores financeiros, mas apreciando a decisão sobre experimentar o Teletrabalho em termos de apoiar a missão de uma empresa e seus objetivos de negócio e tendo presente o seu caráter de entidade pública e os diferentes públicos afetados por suas decisões.

4.2.5 O Teletrabalho e a Gestão de Recursos Humanos

A implantação do Teletrabalho suscita questões sobre o seu impacto nas funções de recursos humanos e ações necessárias para viabilizar a sua adoção pela Empresa. Embora acreditássemos serem as questões muito mais amplas e contempladas institucionalmente, à medida do desenvolvimento do Projeto, como efetivamente ocorreu, ou no planejamento da implementação, se desejada, registramos nesta seção questões que aparecem com frequência nas abordagens do assunto e algumas alternativas de ação, recomendadas na literatura

consultada (Gordon,1998,1997; Nilles,1999; Sullivan,1999). A apresentação é feita pelas diferentes áreas funcionais de Recursos Humanos.

a) Recrutamento e Seleção

Alguns aspectos são mencionados na literatura com relação às funções que podem ser desenvolvidas através do Teletrabalho. Gordon (1998) menciona como aspectos para decisão sobre posições adequadas para o Teletrabalho a combinação da natureza da tarefa e da tecnologia envolvidas. Trabalhos relacionados à informação e que exigem pouco contato pessoal têm boas possibilidades. Trabalhos que possam ser levados à casa numa valise ou caixa, ou acessados via telefone, também. Para Nilles (1997), tarefas bem definidas ou rotineiras geralmente são adequadas para o Teletrabalho, tarefas com alta ambigüidade ou incerteza geralmente exigem contatos face a face com outros para sua solução. O autor refere como necessário, ainda, atentar para a dependência de equipamentos ou arquivos em local específico.

A ETO, como foi mencionado anteriormente, sugere considerar nos programas de Teletrabalho: a) *set* de tarefas; b) contexto organizacional; c) *setting* doméstico e; d) a personalidade, experiência e preferências pessoais em relação às formas de trabalho. As condições necessárias para candidatar-se ao Teletrabalho, incluindo, se for o caso, a disponibilidade de equipamentos pessoais, linha telefônica e outros requisitos técnicos, condições relacionadas ao desempenho das atividades profissionais e ambiente doméstico são alguns aspectos a serem explicitados e divulgados. Aspectos de personalidade e outras características do perfil desejado para os profissionais que vão experenciar o Teletrabalho deverão também ser claramente identificados para orientarem o processo de seleção de teletrabalhadores.

Embora a relativização dada aos aspectos de características pessoais (ver ETO, seção sobre aspectos psicológicos), a literatura em geral aponta como condição desejável para o Teletrabalho a voluntariedade dos participantes (Gordon, 1998: Sullivan,1999). Outra condição mencionada é um adequado esclarecimento sobre o que implica a situação de Teletrabalho, seus prós e contras, de forma que as pessoas possam tomar uma decisão esclarecida. O perfil dos bons teletrabalhadores compreende, para Gordon (1998), "pessoas com habilidade para bem administrar o seu tempo e carga de trabalho, resolver muitos dos próprios problemas, e achar satisfação em completar tarefas por conta própria, com mínima

supervisão direta". As características que fazem parte do perfil de personalidade do teletrabalhador podem ser apreciadas na visão de Nilles (1999), também registrada no item sobre aspectos psicológicos e sociais.

Gordon (1998) entende que o teletrabalhador não deve ser escolhido unicamente por um chefe, baseado em considerações pessoais sobre quem teria êxito como teletrabalhador, embora as chefias freqüentemente saibam, pela experiência, quem serão os melhores teletrabalhadores. A voluntariedade é um primeiro critério de seleção, aliado a outros como: preferências pessoais, adequação do ambiente doméstico como local de trabalho, situação de cuidado relacionada aos dependentes, hábitos de trabalho e habilidades.

b) Treinamento e Desenvolvimento

Junto às necessidades usuais de T&D, outras surgirão. O plano deverá prever treinamento em: tecnologias, porque o teletrabalhador geralmente é muito dependente do uso da tecnologia e tem acesso restrito aos *expert* em tecnologia da organização; comunicação, pois os teletrabalhadores, chefias e colegas devem ser capazes de interagir efetivamente com outros, apesar da distância geográfica; estabelecimento de metas, objetivos e processo de *feedback*, pois a preocupação com medidas de desempenho é um dos fatores de resistência das chefias ao Teletrabalho (Nilles, 1997). Sullivan (1999), consultora respondendo pelas orientações prestadas nas *FAQs* do *site* do ITAC, aponta alguns conteúdos para treinamento: "administração do tempo, comunicação com colegas e clientes, estabelecimento do escritório doméstico, contato social com colegas, fluxo de trabalho, relatórios de projeto".

Pelo fato do empregado estar realizando o trabalho em tempo parcial ou *full-time* afastado da Empresa, não há nenhum motivo para que não participe de atividades de T&D como corriqueiramente o faria.

c) Remuneração, Benefícios e Serviços Sociais

Há mais de uma maneira de tratar o assunto sobre quem arca com as despesas do equipamento necessário ao Teletrabalho. Geralmente os empregadores providenciam o equipamento para os teletrabalhadores, mas em alguns casos os empregados são solicitados a disporem de seus próprios equipamentos como condição para realizar o Teletrabalho (Gordon, 1998). Pesquisa do *Gartner Group* (1999) aponta vários riscos para as organizações que deixam os teletrabalhadores usarem seus próprios equipamentos. São citados aspectos

envolvendo responsabilidade, licenças oficiais de *software*, segurança e suporte remoto de múltiplas plataformas. Convém ressaltar que o reembolso de despesas com apartamentos ou casa maiores, que possam acomodar escritórios domésticos, não são habituais (Gordon, 1998).

Gordon (1999) também aponta algumas ações para que o Teletrabalho não represente um risco em saúde e segurança ocupacional para os empregadores. São elas a seleção cuidadosa de teletrabalhadores, seleção e instalação cuidadosa do equipamento, minucioso treinamento sobre como instalar e manter um local de trabalho seguro em casa, e (se desejado) uma inspeção local por alguém que possa identificar riscos potenciais.

Relatório de pesquisa feito pela KPMG (1997) sobre a Telecomutação em 2.025 organizações, baseadas no Canadá e EUA, na sua maioria com controle canadense, americano, europeu ou asiático menciona que o pagamento dos teletrabalhadores é feito da mesma forma que para os demais trabalhadores. A maioria dos teletrabalhadores (92%) são pagos como empregados, comparados a 8% pagos como contratados. Como empregados, 95% recebem os mesmos benefícios que os outros trabalhadores, incluindo férias e remuneração em caso de doença.

d) Relações sindicais

Nilles (1999) identifica resistência ao Teletrabalho, por parte das organizações sindicais, sobretudo na Europa, originadas na informação deficiente sobre sua realidade. As organizações consideram o Teletrabalho uma ameaça, que pode levar à destruição de postos de trabalho e perda de empregos. Nilles argumenta dizendo que o Teletrabalho, ao contrário, cria postos de trabalho, e os sindicatos "devem procurar saber realmente o que é que os trabalhadores querem e agir em concordância com a sua vontade".

Em experiência de adoção do Teletrabalho pela Prefeitura de Roma, em 1996, relatada no Livro Eletrônico do Projeto MIRTI, observa-se que as posições adotadas pelos sindicatos dos trabalhadores oscilaram entre dúvida e desaprovação à iniciativa. A Prefeitura, por sua vez, deu preferência ao intercâmbio de informações e à comunicação, mais do que às negociações formais, resolvendo pela via informal várias problemas que se colocaram. Os sindicatos foram mais favoráveis à realização do Teletrabalho em telecentros, ao invés de em casa. Por outro lado, na experiência-piloto da Prefeitura de Viena, já relatada, vimos que o sindicato adotou uma postura mais formal em defesa dos direitos e da posição do

teletrabalhador, atento a que o piloto não viesse a criar precedentes potencialmente prejudiciais aos empregados no futuro.

e) Gerenciamento do desempenho

Segundo Gordon (1998), a avaliação de teletrabalhadores não é muito diferente da dos demais empregados. Mas deve focar resultados esperados e atingidos. Igualmente ao problemas de desempenho, com análise das causas, discussão aberta entre chefia e empregado e envolvimento do último na sua solução. Salienta-se a importância de fazer o empregado perceber que a manutenção da situação de Teletrabalho depende do retorno do desempenho a um nível compatível com as expectativas.

Nilles (1997) observa relutância dos gerentes frente ao Teletrabalho, originada no medo de gerenciar pessoal sem o contato visual, se dependem de *estar por perto* para administrar. Sullivan (1999) ressalta que a visão do empregado trabalhando não é uma medida para a produtividade. Para a autora, muitas vezes os empregados estão conscientes sobre como medir sua produtividade, facultando aos gerentes empreender negociações sobre o assunto com eles.

4.2.6 Implementação do Teletrabalho

Em artigo na revista *Information Systems Management* (1997), Jack Nilles descreve fatores presentes nos planos de implementação do Teletrabalho. Não se deve esquecer que ele foi o mentor de uma das experiências relatadas neste estudo e muitas das idéias que apresenta no artigo têm estreita relação com dita experiência.

Para Nilles, os fatores fundamentais para o sucesso do Teletrabalho (além dos trabalhadores em si, como salienta) são a tecnologia da informação e o gerenciamento competente. Atendidos esses fatores, benefícios na efetividade dos trabalhadores, incremento da comunicação interna e externa e eficiência organizacional ocorrem invariavelmente.

O autor identifica uma série de etapas, consideradas chave no processo de implementação, descritas na continuidade.

a) Diagnóstico e necessidades operacionais

Recomenda-se sempre uma sólida razão de negócio para implementar o Teletrabalho. Este não deve ser conduzido em função de ser o último modismo administrativo ou por haver crescente demanda por parte dos empregados. Assim, o primeiro passo a ser dado por uma empresa em direção ao Teletrabalho é avaliar e listar os critérios de sucesso, isto é, os objetivos de negócio e prioridades que o Teletrabalho vai auxiliar.

Os Teletrabalhadores mantêm a necessidade de acessar dados da companhia e de manter contatos face a face com seus colegas. Portanto, uma necessidade primária do Teletrabalho é ausência de impactos negativos. Em decorrência, é necessário que os teletrabalhadores estejam aptos a se comunicarem com seus colegas e clientes, pelo menos tão efetivamente quanto o faziam antes de começar o Teletrabalho, ainda que usando mídias de comunicação diferentes. Outro aspecto a considerar, portanto, trata da necessidade de conduzir auditorias nas comunicações, visando analisar as necessidades. Significa que "os padrões de comunicação de cada unidade com teletrabalhadores reais ou potenciais devem ser analisados para o desenvolvimento de um *set* de necessidades funcionais para comunicação de voz e dados" (Nilles,1997).

Em geral, a maior parte das necessidades de uma organização pode ser suprida com base na infra-estrutura telefônica já existente, pois parte substancial dos negócios é conduzida através de conversações. A necessidade mais provável experimentada por trabalhadores, que usam computadores, é o *e-mail*.

Outro fator crucial nessa análise é a identificação da necessidade de reuniões. Antes do Teletrabalho estas reuniões eram usualmente contatos face a face. Com o Teletrabalho, algumas (em muitos casos, quase todas) passam a ser conduzidas por telefone ou videoconferência. Além disso, a adoção de *groupware*³, ou mesmo o uso do *e-mail* como uma ferramenta de conferência assíncrona⁴ tende a eliminar a necessidade de algumas reuniões, assim como tornar as reuniões presenciais mais efetivas. Tem sido comprovado que a necessidade dos teletrabalhadores por comunicações face a face é inversamente proporcional à extensão de sua experiência com Telecomunicação.

³ *Software* que pode ser usado por um grupo de pessoas, trabalhando sobre uma mesma informação, mas que não compartilham da mesma localização espacial.

⁴ Não ocorrendo ao mesmo tempo, período ou fase.

O resultado dessa análise deve ser uma clara avaliação das necessidades de informação e capacidade de comunicação por parte dos teletrabalhadores. Com base na avaliação, são estimadas as demandas de diferentes tecnologias e projetos de sistemas.

b) Segurança

Segundo o autor, o medo do acesso não-autorizado a dados de uma companhia ou a recursos de informação vitais é sempre uma das barreiras primárias à adoção do Teletrabalho. Os gerentes de TI sentem-se mais confortáveis tendo todo o *staff* e acesso a dispositivos de segurança localizados dentro um único escritório central. Na Era da Internet esta situação é praticamente impossível. Os problemas mais freqüentes de segurança são a intrusão de espiões intencionais e o vazamento inadvertido (ou advertido) pelos empregados internos, sendo os últimos mais freqüentes.

Tecnologia visando minimizar o problema tem sido desenvolvida, lembra o autor, referindo soluções, tais como o estabelecimento de linhas privadas (particularmente fibras óticas) e de várias formas de criptografia, em adição às usuais barreiras de proteção com senhas. Com a aceitação da Internet e Intranets como mídia para trocar informação vital nas organização, *firewalls*, servidores *proxy* e outras barreiras ao acesso não autorizado estão se tornando comuns. Sistemas mais complexos, com uso de chaves criptografadas, deverão estar facilmente disponíveis globalmente num futuro próximo.

Na opinião de Nilles, a questão dominante em segurança continuará sendo o problema interno, independente do Teletrabalho. Para ele, há a possibilidade de que dois teletrabalhadores exercendo atividades em companhias rivais num mesmo telecentro vazem segredos proprietários um para o outro, ou mesmo que filhos de teletrabalhadores em casa disseminem (ou danifiquem) arquivos confidenciais. A freqüência dessas ocorrências, todavia, é muito mais baixa do que a forma mais comum de (possivelmente inadvertida) espionagem industrial. Exemplifica com a situação na qual uma pessoa diz a um vendedor que o seu concorrente vende um produto similar, com com mais capacidade e a um preço menor devido a determinada característica/ inovação. Ou seja, acaba representando um tipo de "vazamento" de informação. Conclui que, clientes, e não empregados, são o maior problema de segurança. Entretanto, isso não significa minimizar a necessidade de cuidados com segurança, questão que já vem recebendo atenção específica do ponto de vista tecnológico.

Junto a isso, geralmente é pensada uma política organizacional para segurança quando as empresas desencadeiam o Teletrabalho. Em sua opinião, esta questão não deve ser a principal barreira ao Teletrabalho.

c) Hardware, software e necessidades de redes

A tecnologia necessária ao Teletrabalho varia muito, em resposta às diferentes necessidades dos teletrabalhadores. A regra é que o *hardware* necessário é aquele que o empregado precisa para desempenhar suas funções no escritório, acrescido de capacidade de telecomunicação. A própria auditoria em comunicações fornece guias sobre o nível de capacidade de telecomunicações requerida e desejada. Para a maioria dos trabalhadores em casa, um *modem* padrão para fax e dados, e *software* adequado de comunicação, junto com uma linha telefônica adicional, representam tudo o que é preciso.

Um aspecto mais complicado trata das necessidades de equipamentos. Como muitos teletrabalhadores se telecomutam em tempo parcial, pode surgir a necessidade de duplicação de equipamentos. Na situação ideal, os telecomutados só iriam ao escritório para reuniões e para acesso a equipamentos especiais, havendo, portanto, pouca necessidade de duplicação. Mas numa visão mais realista, serão necessários equipamentos no escritório central, para uso compartilhado.

d) Treinamento

Este é fator decisivo para o sucesso do Teletrabalho. Treinamento em tecnologia orientada à tarefa é claramente requerido, porque o teletrabalhador usualmente tem acesso limitado ao especialista em tecnologia. Para telechefias, é particularmente importante o treinamento nos aspectos gerenciais do Teletrabalho. Teletrabalhadores futuros e seus supervisores precisam entender como interagir efetivamente um com o outro e colegas, a despeito da separação geográfica. Neste treinamento, é fundamental a idéia de que as necessidades de comunicação interpessoais continuam, mesmo que os modos de comunicação sejam diferentes.

Outro componente crítico do treinamento para o Teletrabalho é a necessidade de colaborativamente estabelecer metas, objetivos e processo de *feedback*. Muitas das resistências das chefias provêm de preocupações quanto a medidas de desempenho. Em muitos casos, a adoção do Teletrabalho fornece a primeira situação em que supervisores e

empregados sentam juntos e discutem critérios específicos para desempenho e avaliação. O Teletrabalho fornece um ambiente único para times auto-gerenciáveis, porque tende a livrar os participantes das restrições dos métodos de administração hierárquicos tradicionais.

e) Suporte

Visto que os teletrabalhadores tendem a ser mais dependentes de tecnologia do que colegas em situação tradicional de trabalho e encontram-se mais afastados do pessoal técnico dos escritórios centrais, torna-se fundamental receberem apoio, sobretudo nas fases iniciais do Teletrabalho. O afastamento, em contrapartida, pode fazer com que se tornem mais auto-confiantes e, a longo prazo, precisem de menos suporte que os colegas do escritório, sabedores da existência de *experts* próximos a eles.

Nilles (1997) salienta que o treinamento e suporte tecnológico genéricos são importantes, mas mais fundamental é o suporte ao empregado no uso mais adequado da tecnologia disponível para suas tarefas específicas.

f) Participantes-chave

Programas de Teletrabalho bem-sucedidos exigem alguns participantes-chave. Primeiro, é necessário ter o suporte ativo da administração superior, incluindo o executivo principal da organização. Segundo, o administrador do programa deve ver o sucesso do Teletrabalho como um passo crítico e positivo no desenvolvimento de sua carreira e encontrar-se num nível suficientemente alto e influente na organização, de modo a conseguir recursos e cooperação. Em terceiro lugar, nas organizações de médio e grande porte, cada unidade organizacional envolvida no Teletrabalho deve ter um "campeão" (líder do processo) que também veja no Teletrabalho uma oportunidade de carreira.

Devido à característica de envolvimento de toda organização no Teletrabalho, o projeto do programa deve incluir representantes das diversas unidades organizacionais. A intenção é definir e explorar todos os critérios-chave para o sucesso da experiência.

g) Resultados

O autor situa entre \$6.000 a \$12.000 anuais (dólares americanos, de 1993), por empregado, o impacto médio de um programa bem-sucedido, em organizações utilizando o Teletrabalho um a dois dias por semana. Os custos primários iniciais da Telecomunicação

incluem: administração do programa, aquisição de tecnologia e treinamento. A longo prazo, os custos principais são com telecomunicações.

Também a longo prazo, os benefícios advêm de várias fontes, mas geralmente são: aumento da efetividade dos empregados, redução da demanda de espaço nos escritórios e de taxas de *turn-over*.

4.2.7 Os benefícios do teletrabalho

Não há como tratar do Teletrabalho sem fazer um destaque, ainda que sucinto, dos seus benefícios. Uma visão resumida dos benefícios é apresentada pela AT&T no seu *Site*, segundo categorias de criação de valor, conforme o Quadro 3.

QUADRO 2 – Benefícios do Teletrabalho.

O valor para as pessoas compreende:	
• melhorar piques de performance (trabalhar nos momentos mais produtivos);	• maximizar potenciais pela ampliação de responsabilidades;
• melhorar agenda e flexibilidade pessoal;	• melhorar a qualidade de vida;
• trabalhar com menos interrupção;	• evitar o tempo e estresse da comutação;
• atingir melhor balanceamento das situações familiares e de trabalho.	• economizar em roupas e custos com comutação e estacionamento.
O Teletrabalho oferece condições para criar valor econômico ao:	
• reduzir o do custo do espaço de escritórios;	• reduzir absenteísmo e atrasos;
• reduzir taxas de propriedade, impostos prediais;	• apoiar recrutamento e retenção do pessoal.
• expandir horas de serviço;	• expandir <i>pools</i> de trabalho;
• redistribuir funções de suporte;	• reduzir o <i>turn-over</i> ;
• aumentar a receita, através de chamadas de vendas, contato com clientes, etc ;	• melhorar a produtividade (mais trabalho por semana, diário, etc);
• reduzir o tempo improdutivo no escritório.	• melhorar a agenda e flexibilidade do <i>staff</i> .
O valor para o cliente é construído ao criar condições para:	
• aumentar o tempo face a face com o cliente e nas instalações dos clientes;	• melhorar o tempo de resposta a pedidos de informação e solicitações dos clientes;
• oferecer ao clientes informação imediata;	• melhorar a comunicação com clientes;
	• expandir as horas de serviço.

Teletrabalho cria valor para a comunidade, na medida em que enseja:	
<ul style="list-style-type: none"> • aumentar oportunidades de emprego para aqueles com desafios de acessibilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • aumentar a vigilância diária da vizinhança (maior segurança contra roubos);
<ul style="list-style-type: none"> • reduzir a poluição do ar e consumo de combustível; 	<ul style="list-style-type: none"> • cumprir com leis sobre limpeza do ar e outros estatutos (no caso americano);
<ul style="list-style-type: none"> • reduzir o congestionamento do tráfego; 	<ul style="list-style-type: none"> • aumentar a comunicação eletrônica, podendo reduzir custos com papel;
Teletrabalho cria valor para tecnológico, pois propicia:	
<ul style="list-style-type: none"> • criar uma abordagem de negócios <i>just-in-time</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • prover informações que as pessoas desejam, no formato que elas querem, no momento em que desejam saber sobre ela;
<ul style="list-style-type: none"> • usar a troca eletrônica de informação entre clientes e fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> • aos executivos, reunir informação de campo eletronicamente;
<ul style="list-style-type: none"> • ao pessoal de campo, reunir e reportar informação remotamente; 	<ul style="list-style-type: none"> • melhorar capacidades em tecnologia e computação;
<ul style="list-style-type: none"> • usar recursos distantes (<i>databases</i>); 	<ul style="list-style-type: none"> • utilizar treinamento remoto;
<ul style="list-style-type: none"> • favorecer a substituição de mecanismos de suporte tradicionais por alternativas eletrônicas (arquivos, correspondência, etc); 	<ul style="list-style-type: none"> • enviar e receber chamadas telefônicas, <i>fax</i> e <i>e-mail</i>, potencialmente de qualquer lugar;
<ul style="list-style-type: none"> • transcender as limitações de tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • evitar demora de atendimento durante a noite ou via postal.

Fonte: Adaptado do *Site* da AT&T

Procuramos, na revisão, selecionar as referências que nos pareceram mais úteis para a compreensão da situação estudada, sem desconsiderar a necessidade de esclarecer e aprofundar muitas das questões abordadas.

5 CASOS: ORGANIZAÇÕES COM EXPERIÊNCIAS EM TELETRABALHO

Segue-se a apresentação de dois casos práticos, extraídos de material americano e europeu, selecionado na Internet, enfocando a descrição de experiências de Teletrabalho no setor público. Como exemplo de possibilidades brasileiras de adoção do Teletrabalho, relataremos as experiências de algumas empresas com atuação no País.

5.1 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS COM TELETRABALHO

5.1.1 A experiência da Califórnia

Nos Estados Unidos, o primeiro Estado a desenvolver uma política oficial sobre Teletrabalho foi a Califórnia. Em meados dos anos 80, David Fleming (1998) conduziu o Programa Piloto *Califórnia's Telecommuting*, cujo sucesso redundou no estabelecimento da *Telecomutação* como política pública no governo desse Estado. Trabalhando como consultor e conferencista, Fleming mantém um *site* sobre Consultoria em Teletrabalho, com *links* relacionados a Teletrabalho, endereços de telecentros e *televillages*, bem como leituras selecionadas. Um dos *links* apresentados aponta para o Programa de Teletrabalho do Departamento de Administração de Pessoal da Califórnia, cuja experiência relatamos aqui.

A *Telecomutação* foi concebida no âmbito do Programa como uma idéia para lidar com os custos da instalação de escritórios e ao mesmo tempo incrementar as ofertas de serviços públicos. Logo outras vantagens potenciais foram identificadas: aumento da efetividade dos empregados, diminuição de tráfego, melhoria da qualidade do ar, economia de energia e melhoria de qualidade de vida dos californianos.

A Administração do Departamento de Serviços Gerais da Califórnia autorizou o plano para desenvolvimento de um projeto piloto de 2 anos. Um Comitê integrado por várias agências foi formado para dirigir o piloto, de uma perspectiva política e formado por um grupo com representantes das várias agências (*Telecommuting Advisory Group*). A sua missão foi fazer do Teletrabalho uma opção de trabalho no Governo do Estado.

O Projeto abrangeu dois grupos de pessoas, entre jan/88, quando foi iniciado o treinamento para os teletrabalhadores, e jan/90, até onde se estendeu a fase ativa de implementação. Um foi constituído por 200 empregados públicos, participando como telecommutados, e outro por 150 pessoas, que funcionou como grupo de controle. Em torno de 100 supervisores e administradores foram envolvidos. O Projeto teve três fases principais: Planejamento; Implementação; Monitoramento e avaliação. Compreendeu algumas ações:

- *briefings* da administração executiva, destinados a assegurar aprovação gerencial e suporte de recursos;
- *briefings* de orientação para executivos e supervisores, desenhados para informar e encorajar a participação;
- *briefings de orientação para pessoal sem função executiva*, desenhados para informar e encorajar a participação voluntária;
- *workshops* para executivos, telecommutados, e reuniões conjuntas, desenhadas para preparar executivos e telecommutados voluntários para o sucesso na Telecommutação;
- *monitoramento do andamento e avaliação* para aumentar os benefícios e reduzir os custos;
- *relatos dos achados e recomendações*;
- *desenvolvimento de políticas e linhas-guia do piloto*, para expansão do Programa.

Dentre os resultados mais destacados do Programa estão:

- a efetividade dos telecommutados preencheu ou excedeu as expectativas;
- a Telecommutação incrementou a qualidade de vida no trabalho para os telecommutados, incluindo aqueles portadores de deficiências;
- as técnicas de administração orientadas para resultados enfatizadas no treinamento provaram ser efetivas para a Telecommutação, mesmo para os não- participantes.

Em consequência do êxito do piloto, o Programa foi estendido para outros trabalhadores, alcançando mais de 3500. Agências ou órgãos estatais, diretorias e comissões foram autorizadas a incorporar a Telecommutação como elemento de um programa em andamento à época no Estado, o Programa de Administração do Transporte. Foi criada uma unidade no Departamento de Serviços Gerais para: a) coordenar e facilitar a troca de informação entre agências e liderar grupo de aconselhamento em Telecommutação, formado por várias agências; b) desenvolver e atualizar políticas, procedimentos e guias para assistir agências no planejamento e implementação de programas, e c) assistir agências na requisição de locais instalação de centros-satélites de Teletrabalho, no desenvolvimento de

procedimentos para levantar necessidades das agências e identificação de localizações potenciais de escritórios.

Os resultados positivos do piloto conduziram várias agências estatais a desenvolver protótipos para Telecomunicação e a modificações na legislação, em estímulo a iniciativas em Telecomunicação. Além disso, o Centro de Treinamento Empresarial do Estado da Califórnia oferece seminários para treinamento em suporte à Telecomunicação a pessoas que poderão vir a ser responsáveis por programas de Teletrabalho e informações gerais para candidatos potenciais ou administradores e trabalhadores já selecionados como participantes de um programa de Teletrabalho.

O conceito de Teletrabalho nesse projeto foi desenvolvido pela JALA International Inc., cujo Diretor, Jack Nilles, mencionado anteriormente, é considerado o "pai do Teletrabalho". O Sumário Executivo do Projeto, redigido pela Empresa, é disponibilizado na Internet, pelo Departamento de Administração de Pessoal da Califórnia (DPA). Vamos destacar três aspectos relacionados ao Projeto, conforme aparecem no *Site* do DPA.

a) Participantes

O Quadro 3, a seguir, sintetiza as características dos participantes da experiência.

QUADRO 3 – Características dos participantes

Grupo	Atividade Profissional	Idade Média	Tempo no Estado	Sexo
<i>Telecomutados*</i>	72 % variando entre áreas, da contabilidade à pesquisa; 3 % secretárias e trabalhadores de escritório; 3 % administradores/gerentes; 18% com atividades tanto gerenciais, como de profissionais especializados.	41 anos	Média de 14 anos	64% homens
<i>Controle **</i>		40 anos		47% homens

Fonte: elaborado pela autora do estudo a partir do *Site* do DPA.

* quase todos trabalharam parte do horário em casa e parte no escritório convencional.

** as demais características não são especificadas, mas é mencionado que diferiam ligeiramente do outro grupo.

b) Equipamentos usados

Cerca de 50% dos participantes usaram computadores próprios. No final do piloto, o número de participantes com computador próprio passou para 84%, com 58% dos telecommutados usando seus micros para trabalho.

c) Moradia

Com relação à residência, 90% dos participantes tinham moradia própria. O tamanho do escritório em casa era mais ou menos o mesmo dos escritórios tradicionais.

O estudo constatou a importância do suporte *Top-Down*⁵ como condição prévia à implantação da Telecommutação, demonstrando, entretanto, não ser suficiente. Outras condições necessárias são a adesão voluntária de empregados e supervisores e o exame das exigências do trabalho e de fatores pessoais ou sociais relacionados ao trabalho, bem como treinamento prévio. Poucas agências tiveram gastos não-planejados com equipamento ou tecnologia.

Atendidas as condições anteriores, o Sumário informa que podemos esperar os seguintes resultados: a) compensação do investimento, ou seja, a Telecommutação "se paga". Temos maior efetividade, uso de menos espaço nos escritórios e estacionamento, e redução de custos após os investimentos iniciais; b) retorno sob a forma de benefícios para a sociedade. No caso relatado, os telecommutados experienciaram mais mudanças positivas em suas relações pessoais e de trabalho do que o grupo de controle, ocorreu diminuição e economia no uso de carros e energia, constatando-se, ainda, diminuição do congestionamento e poluição.

A despeito das vantagens apontadas, o estudo menciona também restrições e efeitos secundários ao projeto. Algumas pessoas não podem utilizar a telecommutação, assim como alguns tipos de trabalho não podem ser realizados nesse sistema. O estudo constatou que, devido a restrições ligadas ao trabalho, 15% do pessoal não poderia se telecommutar àquela época, 30% tinham trabalhos ajustáveis à Telecommutação em casa e os remanescentes eram candidatos à Telecommutação em escritórios-satélite.

Efeitos secundários ao projeto apontam para os resultados negativos da Telecommutação, se não forem atendidas pré-condições, redundando em seleção inadequada ou

⁵ O termo significa: controlado, dirigido ou instituído do nível mais alto de uma estrutura corporativa.

treinamento incompleto. Outros efeitos negativos podem ser o aumento, a longo prazo, em padrões de viagens, quando o Teletrabalho tiver sido um fator para a tomada de decisão sobre mudar-se para mais longe do escritório e na performance do grupo, se os telecommutados não estiverem facilmente acessíveis a um contato face a face.

As recomendações do projeto-piloto são apresentadas a seguir.

- Estabelecimento de uma agência estatal Consultiva em Telecomunicação, para dar suporte às organizações novas no uso da Telecomunicação. Recomendam a atuação de um pequeno grupo de *experts* como conselheiros, ajudando a "customizar" a Telecomunicação a culturas particulares, coordenar a política relacionada à Telecomunicação e a incrementar o processo no governo do Estado.
- Maior esforço para estabelecer Centros-Satélites. Alguns trabalhadores podem ter em parte de seu trabalho a necessidade de estarem num escritório, mas por outro lado podem trabalhar como telecommutados. Isto teria viabilizado a esse grupo fazer parte do projeto. Ademais, muitos trabalhadores em TI⁶ mudaram-se para locais mais afastados em função de preços de aluguéis.
- Voluntariedade em ambos os níveis (empregado- chefia) deve ser necessária.
- Exame e treinamento prévios ao início da Telecomunicação são necessários.
- Coordenação do desenvolvimento do projeto sob a responsabilidade de alguém da hierarquia mais elevada, em cada organização.
- Avaliação contínua de dados dos projetos e realização de pesquisas, a fim de determinar impacto nos períodos iniciais e efeitos a longo prazo.
- Estabelecimento de orientações uniformes para os órgãos, mas com possibilidade de criação de regras adicionais, de acordo aos contextos.

5.1.2 Experiência austríaca – a Prefeitura de Viena

A experiência austríaca aqui descrita consta do livro eletrônico editado pelo Projeto-MIRTI (1999). A Prefeitura de Viena possui 70.000 empregados. Preocupada com sua responsabilidade para com os clientes, pôs em prática planos para converter-se em uma "empresa de serviços ao cliente" e mover-se em direção ao que foi chamado de forte orientação ao cliente. Os planos implicavam necessidade de mudança na maneira de trabalhar de alguns empregados. A Prefeitura identificou o Teletrabalho como um fator de mudança para os empregados, gestores e organização.

A idéia de realizar um projeto piloto de Teletrabalho, no caso da Prefeitura de Viena, foi uma iniciativa institucional e não resultado de pressões de empregados ou sindicatos. Foi explicitado um critério de adoção do Teletrabalho: "o Teletrabalho deve ser aplicado onde possa ser de utilidade para a Prefeitura de Viena". A justificativa para tal é identificada com a necessidade da Prefeitura cumprir com suas obrigações para com os contribuintes e ser criteriosa no uso do dinheiro público.

O informe destaca aspectos importantes na questão do Teletrabalho. Foram reagrupados por conveniência do estudo, sendo apresentados a seguir.

a) Fatores relacionados com aspectos tecnológicos:

Em Viena não há dificuldades de linhas, conexões ou para instalação de computadores pessoais em casa. As condições tecnológicas exigidas em casa são as mesmas de um escritório. De acordo com o informe, "o que é necessário é um PC do tipo PENTIUM ou um PC portátil, uma linha com dois canais em HICOM (provavelmente canais de alta velocidade) ou um enlace ISDN (Redes Digitais de Serviços Integrados), uma impressora laser e algumas medidas de segurança".

b) Fatores relacionados com aspectos legais:

A direção de pessoal, o departamento de controle interno, alguns departamentos legais e o departamento estratégico da Prefeitura elaboraram um acordo inicial. O acordo considerou contribuições do sindicato e de outras empresas com experiência no Teletrabalho. O acordo ainda necessitava ser aprovado pelo vereador competente à época da consulta ao *Site*.

O informe detalha as questões enfrentadas para a determinação do acordo:

- *status* legal dos Teletrabalhadores;
- situação de igualdade perante os outros trabalhadores, ou seja, não deveriam ser favorecidos ou desfavorecidos frente aos demais empregados (salvo pelo fato de que o Teletrabalho em si pode ser considerado uma vantagem);
- mudanças na carga e horário de trabalho;
- questões relacionadas com a segurança dos dados;
- possíveis acidentes durante o Teletrabalho;

⁶ Tecnologia de Informação

- participação dos teletrabalhadores em atividades de formação;
- participação dos teletrabalhadores em reuniões de pessoal;
- formas de assistência;
- seguros das equipes;
- manutenção dos equipamentos;
- fixação de custos;
- horas extras e indenizações;
- provisão de materiais para o escritório.

O acordo compreende as seguintes medidas:

- toda lei ou regulamento que afete o trabalhador “normal” de escritório, também afeta o teletrabalhador;
- não se produz nenhuma mudança no *status* ou deveres e direitos do trabalhador, fora o do local de trabalho;
- só empregados de período integral fazem parte do grupo de teletrabalhadores;
- o teletrabalhador passa uma parte do seu período de trabalho no escritório (entre 40 a 60%), e uma parte em casa (sendo localizável por telefone, com base num acordo individual com seu superior direto);
- uma parte do tempo que passa em casa é decidida pelo próprio trabalhador;
- o número de teletrabalhadores para o piloto oscila entre 15 e 25 %;
- não podem ser feitas horas extras, a menos que solicitado explicitamente;
- a administração municipal fornece os equipamentos e conexões;
- a Prefeitura de Viena se encarrega dos custos de linhas, do telefone (se usado para o Teletrabalho), de manutenção, etc. Não é previsto reembolso algum pelo uso de espaço, calefação, luz, etc;
- os acidentes durante o Teletrabalho são considerados como acidentes no escritório;
- tanto o empregado como a empresa podem suspender a qualquer momento a participação no projeto de Teletrabalho;
- o projeto piloto durará um ano, podendo ser prorrogado (não há indicação precisa sobre o período de desenvolvimento do projeto);
- no mínimo uma vez a cada três meses, será realizada uma reunião entre o teletrabalhador, o superior direto e o departamento estratégico, com a presença, se solicitada, dos representantes do sindicato.

c) Fatores relacionados com aspectos sindicais:

O sindicato adotou uma postura mais formal em defesa dos direitos e da posição do teletrabalhador, atento a que o piloto não criasse precedentes que pudessem vir a ser prejudiciais para os empregados.

d) Fatores relacionados com aspectos organizacionais:

A administração municipal adotou uma posição mais pragmática, de resolução dos problemas mais óbvios e passagem ao plano. Resumindo sua posição, o informe relata: "adotou a postura implícita de que todas as leis e regulamentos relacionados com o empregado normal também tinham que aplicar-se no caso do teletrabalhador, dentro do tecnicamente possível. Em termos legais, os teletrabalhadores tinham de equiparar-se completamente aos trabalhadores de escritórios". A introdução mediante um piloto não deveria obstaculizar a futura utilização em maior escala ou sob outras formas do Teletrabalho.

Um elemento destacado no informe é a crença da Prefeitura de Viena na confiança recíproca entre a empresa e o empregado, como condição imprescindível na relação entre as partes.

Na seleção dos participantes do piloto foi dada preferência aos empregados do Departamento de Estratégia. A preferência é justificada em função de terem sistemas de *software* de boa qualidade e os setenta departamentos que compõem a unidade contarem, no mínimo, com programas de comunicação entre escritórios e, em sua maioria, com outras aplicações. A necessidade de contar com uma chefia de nível superior à média participando e o fato de que os diretores do Departamento devem estar abertos à mudança e estão acostumados à gestão por objetivos, fator considerado indispensável para o Teletrabalho, são outros fatores para a escolha desse grupo. Todavia, o objetivo da Prefeitura de Viena é que, na medida do possível, todos os seus empregados e departamentos possam habilitar-se ao Teletrabalho, mesmo que não venham a fazê-lo.

O controle da eficiência do pessoal é realizado da mesma forma em que seria feito no escritório. Os empregados estão acostumados a procedimentos de registro de tempo e a respeitar prazos. Os participantes são programadores, analistas de sistema, e organizadores do departamento de estratégia. Alguns são executivos e chefes especialistas que se ocupam de atividades de gestão de pessoal, resposta à correspondência, informes, definição de planos

estratégicos, etc. Como estão acostumados a documentar para estabelecer os custos de um projeto, não há nenhum trabalho adicional para documentar o Teletrabalho.

e) Fatores relacionados com o ambiente doméstico:

A segurança dos dados já é uma exigência do departamento. Medidas para garantir a segurança nos lugares onde se realiza o Teletrabalho são a instalação de *software* especial e introdução de medidas de segurança a serem respeitadas pelos teletrabalhadores. É preciso, também, a concordância dos familiares em que o teletrabalhador trabalhe em casa. As condições ambientais (ventilação, luz artificial, espaço físico, etc) atendem os requisitos legais das normas sobre o trabalho. Mais de três quartos dos participantes possui uma peça destinada ao Teletrabalho e os demais adaptaram uma mesa já existente.

f) Fatores relacionados com aspectos humanos:

A Prefeitura de Viena explicita no informe que os indivíduos envolvidos são o fator mais importante para o êxito ou fracasso do experimento. Para a Instituição o Teletrabalho tem de ser voluntário e o indivíduo adequado ao mesmo, considerando-se a natureza de suas atividades, fatores como o ambiente doméstico e o rendimento do empregado ao longo dos anos.

São destacadas como características do teletrabalhador:

- capacidade de administrar o tempo. Só desta forma a empresa pode esperar um aumento de eficiência do empregado;
- autodisciplina, tanto para realizar o trabalho previsto, como para evitar a tentação de ultrapassar as horas previstas. O limite entre o Teletrabalho e o tempo livre deve ser definido com clareza e respeitado.
- maturidade e sentido de responsabilidade para conduzir-se na situação profissional;
- capacidade de comunicação para continuar mantendo seu espaço dentro do ambiente de trabalho, sendo importante para as relações humanas, sociais e eficiência dos contatos técnicos.

5.2 EXPERIÊNCIA BRASILEIRA COM TELETRABALHO

5.2.1 A Experiência da MSA-Infor

A MSA-Infor é uma empresa localizada em Belo Horizonte, atuando na prestação de serviços de informática. Um de seus diretores, Antônio Augusto da Silva (2000), respondendo a questionamento sobre a utilização do trabalho a distância na Empresa, esclarece: "O nosso objetivo é nos tornarmos cada vez mais uma Empresa Virtual, que é um conceito bem mais avançado do que apenas o trabalho a distância". Este é usado na Empresa desde 1995. O relato da experiência é transcrição direta do depoimento desse Diretor, via *e-mail*, à autora do estudo.

Tecnologia

"Implantamos a tecnologia VPN (*Virtual Private Network*), que permite o acesso a toda a nossa rede através de redes públicas (Internet, por exemplo). Oferece segurança de acesso e as informações que trafegam pela rede são criptografadas. Deste modo, os nossos colaboradores podem trabalhar de qualquer lugar onde haja uma linha telefônica, sem prejuízo da produtividade.

Desenvolvemos um *software*, usando tecnologia *web*, para fazer o controle de projetos e automatizar as operações que necessitam de relacionamento entre gerentes, consultores e a empresa. O *software* (SIAP – Sistema de Acompanhamento de Projetos) é utilizado por Gerentes e Consultores, via Internet. Todo o fluxo de informações relativas a despesas e receitas é controlado por centros de custos, de forma totalmente automatizada, desde a solicitação, passando pelo ciclo de aprovações até a realização de pagamentos e faturamentos. O Sistema também automatiza o processo de apuração e pagamento de remuneração variável, que é calculada com base na lucratividade dos projetos."

Metodologia e métricas

"Adotamos nova metodologia de desenvolvimento de *software*, baseada no *Unified Process*, que facilita a divisão dos trabalhos de forma a separar as tarefas de maneira bem distinta. Adotamos métricas (FPA) para poder medir o trabalho por produtividade. Deste modo, não temos que controlar horas trabalhadas e sim tarefas realizadas.

Tanto a adoção de nova metodologia quanto a de métricas são processos demorados. Como a Empresa tem alcançado um crescimento expressivo nos últimos anos, evoluir o método de trabalho e preparar novos profissionais têm sido um processo contínuo. O tempo para se preparar cada novo grupo de profissionais contratados pode demorar até um ano. Não entenda que este já é um processo totalmente consolidado.

Tivemos um ganho adicional para os negócios da empresa, porque agora conseguimos trabalhar para os nossos clientes a preço e prazo fechados, o que, no processo de trabalho tradicional, é quase impossível. Mesmo no desenvolvimento de sistemas para *mainframe*, usando a metodologia Engenharia da Informação, conseguimos dividir o trabalho de programação em tarefas bem definidas e adotar métricas para controle do trabalho e para faturamento".

Recursos humanos

"Com a evolução alcançada, nós expandimos a terceirização, de modo que, quando é permitido pelo cliente, o trabalho de programação é feito por terceiros, acessando a nossa rede remotamente. Nossos gerentes de projetos e analistas trabalham nas instalações da MSA, em casa ou nas instalações de clientes. Isto varia de acordo com o tipo de contrato e com a fase da metodologia.

Muitos dos terceiros são ex-funcionários que, agora, percebem uma remuneração com base na sua produtividade e nos seus resultados. Deste modo, a remuneração líquida dos profissionais tem sido superior à que recebiam como funcionários. Atualmente, temos contratados mais de 250 consultores trabalhando como terceiros. Os gerentes recebem remuneração variável, de acordo com a lucratividade dos projetos."

"As pessoas têm que ser treinadas nas normas da qualidade e no nosso processo de desenvolvimento de sistemas (Metodologia). Além dos treinamentos teóricos, e necessário treinamento prático acompanhado por profissionais já experientes. Um profissional para ser considerado apto, tem que participar na prática de pelo menos dois projetos completos. A nossa experiência mostra que isto leva um ano em média. Pode ser mais rápido para profissionais que já tenham experiência na adoção de metodologias, o que ainda é uma coisa rara, por mais incrível que pareça."

"Geralmente profissionais mais novos, acostumados a usar o computador em casa e na escola aceitam com facilidade o Teletrabalho. Profissionais de *mainframe* já acostumados a trabalhar dentro das empresas por vários anos tem grande resistência. Já percebemos também que o pessoal de São Paulo tem mais facilidade em aceitar o Teletrabalho, talvez pela dificuldade de locomoção/tempo de deslocamento residência/trabalho/residência.

Aspectos legais

"Tomamos o cuidado de adequar os contratos de trabalho à nova realidade. Terceiros são pequenas empresas e, principalmente, empresas individuais contratadas por projeto."

Aspectos culturais

"Percebemos uma grande perda em termos do envolvimento das pessoas com a empresa e entre si. Temos uma grande preocupação a este respeito, porque o nosso patrimônio são as pessoas e o seu conhecimento. Fica uma sensação de que estamos perdendo o nosso patrimônio. As pessoas perdem a identificação com a missão da empresa, realmente. Entretanto, elas têm com bastante clareza a missão delas próprias, suas responsabilidades e o que a empresa espera de cada um individualmente. Isto as torna mais produtivas mas menos comprometidas com a missão e a cultura da corporação. Estamos alterando a nossa estrutura e estudando mecanismos para minimizar estes problemas. Planejamos eventos periódicos reunindo os consultores que atuam em cada região do País (Belo Horizonte, São Paulo, Brasília, Recife, Vitória, Curitiba e Florianópolis) para apresentações sobre a empresa (estrutura, missão, planejamento anual, áreas de atuação, atuação em clientes, novos negócios etc.). Estes eventos serão também uma oportunidade de confraternização entre as pessoas. Estamos investindo na estrutura de Gestão de Pessoal, especialmente na formação das pessoas." Além do acompanhamento via sistemas, fazem reuniões bimensais, com gerentes e coordenadores.

Qualidade

"A MSA faturou pouco mais de R\$ 6 milhões de reais no ano de 1997, vai faturar mais de R\$ 20 milhões em 2000. Este rápido crescimento, aliado à dispersão geográfica dos seus profissionais, exigiu um grande esforço na sistematização de processos. Para alcançar este objetivo, optamos por certificar a empresa na ISO-9001, tendo alcançado a certificação

através da consultoria BVQI no mês de março de 2000. Todas as nossas linhas de serviços são certificadas".

Dificuldades

"As duas maiores dificuldades para implantarmos o Teletrabalho vêm dos Clientes e dos próprios profissionais. Os Clientes estão acostumados a contratar na modalidade locação de mão-de-obra por homem/hora ou homem/mês e exigem a presença dos profissionais nas suas instalações. Este fato ocorre porque as empresas em grande maioria não possuem um processo de desenvolvimento de sistemas sistematizado e não adotam métricas para medir produtividade e possibilitar a contratação por tarefa. Introduzir as mudanças necessárias nos clientes é muito difícil porque é um processo demorado e caro para o Cliente.

Muitos profissionais resistem ao Teletrabalho porque têm medo do isolamento e do distanciamento dos colegas de trabalho. A presença na empresa durante as oito horas todo dia traz uma sensação de obrigação cumprida. Trabalhar fora da empresa traz uma cobrança maior em termos de resultado e produtividade na execução das tarefas."

5.2.2 A Experiência da HLB Audilink Auditores & Consultores

A HLB Audilink presta serviços de auditoria, consultoria ou assessoria a empresas, contando com escritórios em oito das principais capitais brasileiras. Através da associação com a HLB International, uma das maiores companhias de auditoria do mundo, ampliou seus limites operacionais: a HLB Audilink está representada em mais de 90 países. A identidade da empresa pode ser apreciada na *tradução* de sua marca, onde temos HLB, a sua parceria internacional, AUDI, de auditoria, sua especialidade e LINK, de elo, vínculo, união, que mantém com seus clientes em razão do compromisso profissional.

Os serviços prestados pela Empresa incluem Auditoria Contábil, Análise Empresarial e de Gestão, Assessoria Fiscal e Societária, Avaliações, Auditoria Operacional, Auditoria de Sistemas, Reestruturação Administrativa, Reestruturação Societária, Sistemas de Custo e Produção. Nos últimos anos, a Empresa tem atuado expressivamente em processos de privatização, como é exemplo o do BANESPA, onde a Empresa foi encarregada de atestar a lisura do processo, e em auditoria e assessoria especializada nos países vinculados ao Mercosul.

A história da HLB Audilink foi levantada através de entrevista com Gelci Marchetto, responsável pelo apoio administrativo da sede da Empresa em Porto Alegre, consulta por *e-mail* à profissional referida e consulta a material institucional disponibilizado pela Empresa.

A HLB, embora seja uma empresa recente, constituída em 1997, é originária da Bianchessi Consultores, empresa de seus atuais diretores e de onde vieram muitos de seus técnicos. Por isso, muito da história da HLB se funde com a história da própria Bianchessi.

Isso ocorre no que se refere ao processo de disseminação da cultura de informática, que remonta ao ano de 1993. Até então, os auditores faziam o trabalho de campo e passavam para as secretárias, que os digitavam. Nesse ano, fizeram a primeira compra em massa de equipamentos, quando *laptops* foram adquiridos e distribuídos aos auditores. A partir daí os auditores passaram a realizar o trabalho e a digitar o material em disquetes, que após era entregue às secretárias que os colocavam em rede. Nessa época, usavam o STM 400 (Sistema de Tratamento de Mensagem, recomendação X.400, da ISO), software da EMBRATEL, similar à Internet, com sistema de correio eletrônico. Trabalhavam com computadores EDISA. Quando mudaram para a Internet, o pessoal não gostou, porque o sistema anterior de correio permitia um acompanhamento mais detalhado da situação das mensagens.

A mudança para a Internet (1995) foi feita considerando seu custo menor e novidade. Durante o uso do STM não sabiam o que era Internet, não existia a cultura de informática. A introdução da informática na Empresa foi feita através de um programa intenso, desenvolvido por um profissional da área de sistemas que visitou todos os escritórios e ensinou aos funcionários o “bê-á-bá”. Os funcionários receberam explicações detalhadas sobre noções de informática, como ligar o *laptop*, fazer um arquivo, utilizar o sistema, etc. A Empresa tinha um sistema de monitoramento do uso do correio e fazia um acompanhamento individual junto às pessoas que não o utilizavam nos moldes esperados, visando incentivá-lo. Quando fizeram a troca para a Internet em 95, o processo foi uma continuidade do que vinha ocorrendo.

Embora o emprego da informática seja feito em toda a HLB Audilink, o uso pelos auditores será destacado, considerando o Teletrabalho. Os auditores são funcionários com vínculo permanente com a Empresa e desenvolvem Teletrabalho em tempo parcial.

O trabalho de auditoria obedece a uma programação, definida junto aos gerentes gerais dos escritórios e prevê tempo de execução. Desenvolve-se nas instalações dos clientes, onde os auditores permanecem pelo tempo necessário à realização do levantamento de campo.

Esse trabalho é executado durante o horário de funcionamento do estabelecimento do cliente. Concluída essa fase, o auditor dispõe de um prazo para elaborar o relatório de auditoria. O relatório pode ser feito em qualquer lugar e horário, mas com maior frequência os auditores o realizam na sede da HLB, pois é uma oportunidade para interagirem com outros colegas.

O gerenciamento do trabalho dos auditores é feito pelos gerentes gerais dos escritórios, através da distribuição inicial do serviço, que considera o nível do auditor e estabelece um prazo de execução na programação e após a conclusão do serviço, quando todo o trabalho é revisado, antes de submetido ao cliente.

Cada escritório reúne os seus técnicos uma vez por mês, para uma reunião técnica, com discussão de situações de trabalho. É então gerada uma ata que circula nos escritórios, via Internet, na qual constam posicionamentos sobre os assuntos tratados. Em caso de algum assunto gerar posicionamentos divergentes entre os escritórios, buscam, por meio de discussões, trocas de *e-mail* e, se necessário, decisão da Diretoria, um posicionamento único da Empresa. Este é então divulgado a todos os técnicos.

Todos os auditores dispõem de um *notebook* e estão conectados à Internet. A seleção dos auditores não considera o fato de virem a desenvolver o Teletrabalho, mas considera antes disto um "perfil do auditor". São geralmente pessoas com estrutura familiar montada, dispostas a viajar e a permanecer por longos períodos longe da família. Entretanto, dispor de um *notebook*, conhecer inglês e informática são pontos que contam na hora da seleção. O auditor se adapta facilmente ao Teletrabalho. A integração é uma necessidade dos auditores e a Internet é um fator de integração, para que o auditor em campo não se sinta desprotegido.

Os equipamentos e *softwares* são dos profissionais. Se o profissional não dispõe de *notebook* quando ingressa, a Empresa o financia e o esse o pagará da forma como puder. Há uma sugestão que acaba tomando a forma de padrão, para pagamento em 20 vezes, sem correção. A transação é efetivada através de um contrato formal de compra e venda entre empresa e funcionário. Os custos com a Internet são da Empresa, que possui um contrato corporativo com um grande provedor, disponibilizando *e-mail* para todos os funcionários. Carregam no *notebook* um discador, o qual permite que onde quer que estejam o acesso à Internet seja feito como ligação local. Seja no cliente ou num hotel os custos não são pagos pelos empregados. A HLB só mantém as licenças de *softwares* usados nas áreas administrativas; as demais são repassadas aos funcionários, quando da venda do equipamento.

Através dos *notebooks*, os auditores dispõem de legislação, cuja atualização é feita via Internet, conexão *on-line* a órgãos oficiais, permitindo a consulta imediata da legislação vigente ou alterações recentes, posição sobre trabalhos anteriores já feitos no cliente em que está, *e-mail* para consulta a colegas e para redação do trabalho. Além disso, a Empresa mantém uma *homepage* na Internet e lá encontram-se resenhas, resumos das alterações da legislação, publicadas no Diário Oficial da União, as *Newsletters* semanais, com resumo das principais notícias sobre legislação, publicadas na imprensa nacional, *links* para órgãos como Banco Central do Brasil, CVM, Ministério do Trabalho, Secretaria da Receita Federal, SISLEX – Sistema de Legislação, Jurisprudência e Pareceres da Previdência e Assistência Social, IBGE, etc., bem como os informes da HLB Audilink.

A segurança das informações é tratada, no momento, mediante a *zipagem*, a colocação de uma senha geral em todos os arquivos que trafegam pela Internet, trocada mensalmente e definida pelos Diretores. Como há intenção de disponibilizar aos clientes acesso direto as suas informações que estão na base de dados da Empresa, os cuidados deverão ser maiores. Pretendem passar também a ter profissionais em regime de plantão que dêem atendimento *on-line* aos clientes. Hoje, fazem este atendimento por telefone e acham que a dificuldade na nova sistemática advirá do cliente, que ainda prefere falar diretamente com o profissional, achando difícil a comunicação eletrônica.

A cultura da empresa é transmitida basicamente pelos gerentes, que repassam aos novos funcionários as particularidades de cada escritório, dependentes das características culturais das regiões onde operam. Os novos funcionários recebem o manual de auditoria e circulares administrativas e têm um nivelamento sobre rotinas técnicas e administrativas, sendo orientados por funcionários mais antigos, conforme se faz necessário.

Por fim, cabe salientar que, embora a HLB Audilink tenha práticas de Teletrabalho, só tomou conhecimento de sua denominação como tal por ocasião da entrevista realizada para fins desta dissertação.

5.2.3 A Experiência da CommScope

A CommScope é uma empresa líder mundial em projeto e fabricação de cabos de alta performance para aplicações de telecomunicações em redes de banda larga. É o maior produtor mundial de cabos coaxiais para aplicações de televisão a cabo e outras aplicações de

vídeo. Também é líder no suprimento de cabos eletrônicos e fibra ótica para Redes Locais (LAN), meios de comunicação sem fio (*Wireless*) e outras aplicações de comunicações.

Com sede na Carolina do Norte (EUA), a CommScope tem cinco fábricas nos EUA, uma na Bélgica e uma sétima em fase de implantação no Brasil, em Jaguariuna, São Paulo. A presença da CommScope no território brasileiro data de aproximadamente 9 anos. No Brasil, a Companhia detém 70% do mercado, a maior participação em sua área de atuação.

O número total de empregados da CommScope é de 3000. A maior parte do pessoal de vendas, em torno de 300 pessoas, realizam Teletrabalho. As suas funções consistem em vendas, suporte técnico, marketing e operações. A Empresa tem Teletrabalho desde o início de suas atividades, devido às características do seu trabalho, que exige das pessoas que trabalham fora atuar nesta modalidade.

A força de vendas comunica-se com o escritório quando viajando. Basicamente, a Empresa conta com pessoas de vendas em funções internas e outras com funções externas, com que mantém contato constante. O pessoal de vendas ainda mantém contato com os gerentes, que também estão viajando ou têm escritórios domésticos, e estes, por seu turno, se comunicam com os gerentes de produtos. Para tanto, usam todas as ferramentas disponíveis, de *e-mail* a *laptops*, sendo o *e-mail* normalmente acessado através de um ISP (*Internet Service Provider*). A força de vendas tem *laptops* e acesso aos sistemas pela Internet. Utiliza também telefones e máquinas de fax, mas a maior parte das comunicações, atualmente, é feita por *e-mail*. A Companhia provê os equipamentos, linhas e manutenção.

O contrato de trabalho é um contrato padrão e espera-se que os empregados trabalhem 8 horas por dia, cinco dias por semana. Os teletrabalhadores são considerados empregados como os demais e, portanto, não há cláusulas especiais em seus contratos relativas a horas extras, uma vez que eles devem atingir certas metas e a administração do tempo é feita por eles. O desempenho é avaliado em termos de alcance de objetivos. O treinamento dos profissionais é realizado nas instalações da Empresa, não existindo nenhum tipo de treinamento remoto.

O uso de computadores incrementou o número de empregados, razão pela qual houve também um aumento da necessidade de espaço.

Devido à estrutura da Companhia, cada empregado tem atribuições definidas e a divisão de tarefas é feita com base na descrição da função e não baseada em disponibilidade.

A experiência com Teletrabalho por empregados brasileiros da CommScope pode ser apreciada através do depoimento de Caroline Moraes e de Guilherme Pavanelli, Gerentes Comerciais para o Brasil.

Caroline relata que o seu trabalho inclui todo processo de vendas, desde o pré-vendas, vendas propriamente ditas e o acompanhamento pós-venda. Realiza contatos com clientes, entidades e o acompanhamento da entrega do produto. Divide com Guilherme as grandes contas e os clientes menores vão sendo divididos à medida do necessário.

Trabalha totalmente com *home office* há 1 ano, quando ingressou na Empresa. Não tem e nunca teve um escritório tradicional na CommScope. No próximo ano até terá, com a instalação da fábrica em Jaguariúna. O seu trabalho requer visita constante aos clientes e contato com os escritórios da Commscope, na Carolina do Norte.

No início, até aprender a trabalhar em escritório virtual, foi um pouco difícil. Segundo Caroline, "requer mais disciplina, não tem alguém checando você, alguém para te animar ou desanimar". Reconhece que "combina muito" com ela, porque é solteira e gosta de trabalhar sozinha. Em escritório comum existe a pausa para o café, mais gente para conversar, e em casa o trabalho rende mais, porque não tem interrupção. Ainda, de acordo com Caroline, "depois que aprendi a me disciplinar, adorei".

A adaptação requereu uma mudança de hábitos, principalmente porque sua experiência anterior não era na área de vendas e envolvia mais tarefas de "escritório". Por exemplo, no início esquecia de pegar os recados e, quando em viagem, esquecia que podia ligar de qualquer lugar onde estivesse. Se precisava ligar para um cliente, pensava: "quando eu voltar, eu ligo", até se dar conta de que não tinha de voltar a São Paulo para fazer uma ligação, podendo ligar do celular.

Com relação a sentir falta do convívio com colegas, diz não sentir falta, já que está ao telefone a maior parte do tempo. Tem um colega em São Paulo, com quem se reúne aproximadamente a cada 15 dias, geralmente numa *coffee shop* e com quem conversa bastante, além dos clientes e pessoal dos escritórios americanos.

Estabelece horário de trabalho, porque não tem controles externos. No começo, se desgastou muito, chegando a trabalhar 18 horas por dia. Se estava numa semana mais tranqüila, diminuía o ritmo e, na semana seguinte, "tudo acumulava, trabalhava como maluca". Atualmente trabalha aproximadamente das 9 horas às 17 30min/18 horas. Estuda à noite. Se há algo urgente, trabalha aproximadamente 1 hora depois de voltar ou no sábado de manhã ou à tarde.

O mais importante para ela "foi definir a rotina". Mesmo que não lembre o que fazer, vai "caçar alguma coisa", como tratar da contabilidade, separar documentação, organizar arquivos. Considera que isto facilita a sua vida, nos momentos que virão.

Outra coisa interessante, na opinião da entrevistada, é que a responsabilidade pelo trabalho é totalmente sua. Não costuma ter problemas com isto, uma vez que, se necessário conversa com o colega de São Paulo com quem tem um relacionamento próximo ou com seu contato nos EUA.

Os equipamentos usados compreendem duas linhas telefônicas, uma para Internet e fax, com copiadora, *scanner* e impressora. Além disso, tem um *laptop* e celular. Usa conexão discada e não sente falta de conexão mais rápida no momento. Só quando vai *surf*, fazer algum levantamento de mercado, pegar legislação na Internet. O equipamento é da Empresa e as despesas com material de escritório, manutenção, etc. são pagas pela Commscope. Não há um cuidado especial com segurança. Faz *update* do antivírus periodicamente. Na sua opinião, dada a natureza de seu trabalho e o perfil da empresa (que não é conhecida do público em geral), é mais fácil acontecer algum problema de segurança por azar do que por alguém a ter colocado como "alvo".

Caroline informa que o contato com clientes é feito via pessoal, telefone ou *e-mail*. Com o colega de São Paulo, como mencionado, comunica-se pessoalmente e por telefone. Nos EUA mantém contato constante com o pessoal do departamento de crédito, encarregado de aprovação de crédito e emissão de faturas e com uma pessoa que tem a função de *Customer Service Representative*, responsável pela papelada do processo de vendas, agendamento de embarques de materiais, entrada de pedidos nos sistemas, que fica sendo o seu *backup*, se precisar acessar o escritório. Mantém também contatos freqüentes com as secretárias do vice-presidente de vendas internacional e do vice-presidente de engenharia. A primeira faz as vezes do RH de escritório tradicional e a segunda providencia suporte técnico,

quando necessário. Como o fuso não é muito diferente, pode ligar para uma delas. A Commscope tem, ainda, uma conta com a FEDEX, com troca regular de malotes entre EUA e Brasil.

O contrato de trabalho de Caroline como Gerente é registrado em carteira, em um cargo definido como de confiança e não prevê carga horária ou hora extra. Recebe bônus por desempenho.

Com relação a hábitos considerados "riscos" do Teletrabalho, entende que para ela até houve uma melhora, porque está mais disciplinada. Se envolve muito com o trabalho – o mais típico é esquecer de almoçar. Gosta muito de viajar e não tem problemas, porque não tem família. O modo de vida quando ela viaja se altera muito pouco. Em casa, os hábitos alimentares melhoraram, já que ninguém traz bolachinha, café. Quanto à criação de um ambiente doméstico para o trabalho, foi simples, pois adaptou um escritório que já tinha. Na realidade, foi muito fácil em sua opinião, pois já trabalhava um pouco em casa anteriormente.

Quanto a Guilherme, ele está há menos tempo na CommScope, 7 meses e 5 dias, mas trabalha no esquema *SoHo*⁷ desde 1992. Contudo, o trabalho sempre demandou um número grande de horas fora do escritório (para contato direto com os clientes, com muitas viagens).

A adaptação ao Teletrabalho junto à CommScope, implicou maiores mudanças do lado familiar do que do lado profissional pois, como referiu, trabalhava no esquema *SoHo* desde 92 e, neste período, passou de solteiro para casado, de casado para casado com um filho, de casado com um filho para casado com dois filhos. Construiu um cômodo de escritório na casa, a fim de lhe dar mais distância do lar, explicando: "pois é complicado falar ao telefone se há um choro de criança como som de fundo". Portanto, conclui, a sua adaptação ao trabalho não ocorreu agora, mas ao longo de 8 anos.

Guilherme conta como é visto pela família e amigos o fato de trabalhar em casa parte do tempo. A família "aprecia o conforto de ter-me sempre por perto (sempre que não estou viajando). A flexibilidade de horário é muito positiva para a divisão de tarefas (buscar ou levar as crianças na escola, por exemplo). Já os amigos, em geral, entendem que 'é um grande privilégio', pois a maioria deles não tem trabalho semelhante e não sabe os prós e contras deste tipo de trabalho".

⁷ small office home office

Vincular-se à uma empresa dessa forma, pensando sobre absorver a cultura, integrar-se com as pessoas, etc., compreende uma "das partes mais complicadas" para ele, "porque o trabalho em casa leva a um distanciamento natural dos colegas e até dos chefes. As 'fofocas' de elevador ou do cantinho do café fazem uma falta enorme, pois o ser humano ainda é muito sensível ao contato pessoal (os contatos por telefone ainda são menos produtivos. Qualquer um concorda que certos assuntos têm que ser discutidos pessoalmente). Mas se o trabalho da pessoa nem mesmo demandar contato por telefone, o distanciamento deve ser extremamente severo. Creio que o funcionário tende a perder todo o senso de equipe e deverá cair no esquecimento de seus superiores, mesmo que desempenhe bem suas atividades".

Com relação aos efeitos sobre a produtividade, destaca como fatores importantes as características das pessoas e do ambiente familiar. Nesse sentido, opina: "tratando-se de uma pessoa com um bom senso de iniciativa, não vejo problemas com a produtividade. Isto deve ser mais crítico quando se trata de pessoas que necessitam de maiores níveis de orientação (orientação com maior frequência). Também influi muito na produtividade o ambiente que a pessoa terá em seu *SoHo*', especialmente se houver crianças, ruído excessivo, falta de espaço, alguém doente ou que necessite de atenção especial, etc. Isso porque quando a empresa coloca seu funcionário para trabalhar assim, passa a ele toda a responsabilidade em criar um ambiente de trabalho propício, o que sempre gerou despesas consideráveis para qualquer empresa. Criar um ambiente de trabalho favorável à produtividade é custoso e nem todas as pessoas podem bancar este custo e, dificilmente, ganharão mais por isso, já que a idéia da empresa é justamente a economia".

Em sua opinião, não é possível fazer um julgamento das vantagens e desvantagens de forma generalizada. O tipo de trabalho, o quanto de estrutura que a pessoa tem e pode ter em casa, sua personalidade, o tipo de vida pessoal (se vive com esposa e filhos, pais, amigos ou sozinho) e, finalmente, quantas pessoas a empresa tem trabalhando neste esquema. No seu caso específico, Guilherme identifica como desvantagens:

- perder espaço físico na casa para montar o local do escritório;
- diminuir a liberdade de circulação das pessoas da casa;
- ser freqüentemente interrompido por fatores totalmente externos ao trabalho: choro de crianças, pequenas ocorrências do lar, etc.;
- perder o contato diário com os colegas de trabalho.

As vantagens, por outro lado, são:

- não perder tempo (e dinheiro) no trânsito;
- estar disponível à família em momentos estratégicos;
- ter flexibilidade de horário.

Encerrando o seu depoimento, Guilherme pondera que trabalhar sob a forma de Teletrabalho "é apenas mais uma opção de trabalho e, assim como na procura emprego, cada um deve analisar o seu grau de adaptação a este modo de vida".

5.2.4 A experiência da Anixter do Brasil Ltda.

A Anixter é uma distribuidora de soluções de conectividade, promovendo vendas de todo o material necessário para instalação de uma rede, seja ela LAN (*Local Area Network*) ou WAN (*Wide Area Network*). Oriunda dos EUA, Chicago, está presente em quase todo o mundo, à exceção do Continente Africano.

No Brasil, a Empresa atua desde o final de 1995, tendo entre seus produtos *wire & cables* (cabos elétricos/controles/energia), conectividade (material para cabeamento, conectores, painéis de conexão, etc.) e *network* para a instalação das redes LAN e WAN. Entre seus parceiros brasileiros estão a Nortel e a Avaya (Lucent).

A Anixter conta com 50 funcionários no Brasil e a estrutura interna da Empresa compreende uma Diretoria Geral e as Gerências de Vendas, Controladoria e Operações. Subordinados à gerência de vendas, temos *inside sales* e *outside sales*.

A experiência de Teletrabalho de empregados brasileiros da Anixter foi relatada por João Neto, vendedor para a Região Sul do País. Segundo seu relato, a Anixter não emprega muita tecnologia em Teletrabalho, contando com um único escritório no Brasil e um depósito, ambos em São Paulo. Além disso, a Empresa conta com uma funcionária de vendas no Rio que se conecta para acessar *e-mail*. Nesse caso, trabalha com linha discada, mas faz isto parte do tempo, pois o seu trabalho inclui muito mais visitas a clientes. Outras pessoas com atividades locais viajam.

No caso específico de João Neto, ele tem como recurso disponibilizado pela Empresa um *notebook*, que lhe permite o acesso à Anixter-EUA, de casa. O acesso é discado mas, como usa *call back*, quando liga para Anixter a rede reconhece a chamada, derruba a linha imediatamente e já faz a conexão com os EUA. Isso ocorre porque tem um link direto da sede da Anixter/Brasil, com a Anixter/Chicago, pela Embratel. O *mainframe* dá acesso mundial a

todas as localizações da Empresa, permitindo via *on-line* dar baixa num estoque, por exemplo. Para comunicação e outras aplicações, como agenda e acompanhamento de projetos, usam Lotus Notes. João Neto considera-se totalmente dependente do *mainframe* e do Lotus Notes, usado para registro de projetos e para comunicação com clientes e pessoal interno via *e-mail*. Sem ele, "é como ficar sem comunicação externa". O *mainframe* centraliza muitas informações da Empresa, como os pedidos de compra e a data de chegada no depósito, demandas nos meses, histórico de vendas, base de dados dos clientes, ordens de vendas, etc. Nos EUA, várias operações são feitas sobre o sistema, como liberação de crédito, aprovação dos pedidos, ordem de ingresso, faturas. Hoje, no Brasil, o responsável pela área de finanças da Empresa usa outro sistema – SISCORP – porque aqui há exigências com relação a notas fiscais, impostos e outros problemas burocráticos. Toda informação, entretanto, é retirada do sistema original e vai ser usada para produzir a nota fiscal.

Entre as soluções vendidas pela Empresa estão algumas com boa aplicabilidade ao Teletrabalho. Uma delas é a solução '*Contivity*', da Nortel, interessante para quem viaja. É um dispositivo que permite trânsito de informações entre a rede de uma empresa e a Internet com a segurança esperada em redes privadas.

A Nortel tem outra tecnologia denominada '*Passport*'. Dependendo da *família* do produto, integra voz e dados, podendo ser usada para telefonia, reduzindo custos com chamadas e linhas. João Neto, por exemplo, pode usar o link direto com Chicago para fazer ligações. Como o link é pago mensalmente, não importa se for usado para ligações ou não, o custo é o mesmo.

No Brasil, a Anixter não tem negócios *on-line* na Internet. A interface com os clientes é feita através do *e-mail* e a página da Empresa na Internet, é "*só marketing*". Hoje para terem *e-business* no Brasil seria preciso fazer registros na Internet e ter o *mainframe* constantemente atualizado, em preços, etc. João Neto considera que isto, presentemente, não seria uma boa idéia. Trabalham bem com uma estrutura de vendas interna, de 6 vendedores e de 4 a 5 para atendimentos externos. Possivelmente terão atividades de *e-bussiness* daqui a 2 ou 3 anos, o que significará os clientes poderem entrar na página da Empresa e, mediante o uso de senha, verificarem estoques, acompanharem operações, etc.

Com relação a questões de segurança, relata que usa linha discada para entrar na rede interna e, para isso, precisa ter um *notebook* preparado. Ademais a rede dispõe de

firewall e proteção pelo uso de linha dedicada. Lembra, também, que não há possibilidades de uma pessoa fazer uso dos "pacotes" usados pela Empresa, pelo seu conteúdo específico.

Foi estagiário na Anixter, na área de administração de empresas, atuando em *marketing*, vendas, inventário e como comprador internacional, atendendo Argentina, Chile e Brasil. Certa época, a Empresa estabeleceu dois centros de compras Brasil e México. O Brasil controlava Brasil- Argentina e Chile – que eram atendidos só através de sistemas, a partir do Brasil. Seu pessoal usava telefone, *e-mail* e, nos trabalhos diários, fazia uso do *mainframe*, que permite tirar relatórios de qualquer parte.

A área de compras utiliza um *daily out of stock report*, que permite cálculos e, dependendo da demanda de um produto, estimar o tempo de entrega. Para tal, dispõem de impressoras dedicadas, ou seja, só através dessas pode ser feita a cópia impressa como relatório. As informações incluem aspectos como o que venderam, o que baixou do estoque, relatórios de acesso.

Terminaram com isto por agilidade, porque há muita compra local. O fluxo de informação acaba demorando mais. Não é uma estrutura grande – são pessoas e não processos que ficaram centralizados na Argentina. A decisão, segundo João Neto, "não é um problema de Teletrabalho, mas de agilidade".

Quanto à cultura, a Anixter é "uma empresa parecida com outras americanas". A cultura local "é bem americana, porque trouxe os padrões americanos". Isto inclui a instituição do *casual day*. Segundo João Neto, quem faz a Empresa são as pessoas, e a Anixter é uma empresa aberta, tranqüila, tem hierarquia, mas esta não é formal; não existe subordinação. A cultura também é expressa num livro do Diretor da Empresa, onde constam normas informais, mas muito seguidas na Empresa. Por exemplo, " – não pergunte quem é; nunca diga que está numa reunião. Se precisa falar com o Presidente, é ele quem vai receber". Na opinião de João Neto, tem-se muita independência, a Empresa corre atrás de processos, dá liberdade e não há muitas regras a serem seguidas. Na América Latina funciona assim, nos EUA é uma empresa multiestruturada, com vários depósitos robotizados. O pessoal internacional é um pouco mais parecido com o Brasil.

Com relação aos recursos disponibilizados pela Empresa, os vendedores externos recebem *notebook*, cartão AMEX, celular. Realizam visitas aos fabricantes. O treinamento é feito conforme as necessidades. Internamente existem algumas coisas planejadas, indicando,

por exemplo, que vão começar a trabalhar com um novo fornecedor o que provoca, em consequência, a necessidade de treinamento num novo produto.

O contrato de trabalho é de 8 horas diárias, sem hora extra. Recebem um bônus, estipulado por pessoa, de acordo com as metas e as margens definidas.

Embora não considere que tenham um sistema formal de gerenciamento do desempenho, utilizam uma análise chamada de PDP – *personal development plan* – semestral, onde os funcionários discutem com os gerentes objetivos e analisam também necessidades de treinamento.

5.2.5 A experiência da Motorola

A Motorola é uma empresa líder mundial em sistemas e serviços eletrônicos avançados, atuando em mais de 45 países. Entre os anos de 1972 e 1992 a Motorola tinha apenas dois funcionários no Brasil, operando através de *joint ventures* ou representações. A partir de 1992, iniciou um processo de expansão no País e, em 1996, decidiu fazer do Brasil a sua base industrial na América Latina, trazendo todas as suas unidades de negócio. Atualmente, a Empresa conta com um contingente de mais de 3000 funcionários.

A experiência da Empresa com o uso do Teletrabalho, no Brasil, foi relatada à autora do estudo, por Eduardo Pellegrina, Gerente de Recursos Humanos, através de entrevista telefônica e por Renata Janini, Gerente de Treinamento e Marcos Morita, Gerente Regional Sul, através de *e-mail*.

Eduardo informa que a Motorola, no Brasil, oficialmente nada tem em relação a sistemas de trabalho flexíveis, ao passo que nos EUA o Teletrabalho é muito forte, e os empregados passam, às vezes, dois dias em casa e três na Empresa, ou vice-versa.

A diferença entre o Brasil e os EUA é atribuída por Eduardo a aspectos culturais do País, ou como diz, às "coisas latinas". São atitudes, como explica: "tem uma coisa na Empresa que pega muito: 'não apareceu, não está trabalhando'. E isto existe ainda. Vamos ter alguns anos dessa cultura".

Embora em um sistema informal, um grande número de pessoas na Empresa já trabalha virtualmente, em sua casa, com meios técnicos permitindo-lhes o acesso às

informações da Empresa. Em alguns lugares, inclusive em Curitiba, a Empresa mantém escritórios virtuais para seus empregados.

A presença da Motorola no Brasil é recente, como mencionado. A proposta de trabalho em casa surgiu em função das condições propiciadas pela desenvolvimento tecnológico. A tecnologia para o Teletrabalho é nova, ressaltando Eduardo, lembrando que mesmo nas áreas de sistemas "as linhas, telefone, conexões eram muito lentas e caras, era tudo muito difícil". De dois a três anos para cá, houve um maior desenvolvimento, facilitando as condições para o Teletrabalho, sobretudo, através das tecnologias de banda larga, ao permitirem o tráfego de grandes volumes de informação.

Na opinião do entrevistado, há um longo caminho a percorrer para ampliação do uso do Teletrabalho. "Somos muito incipientes, temos muito de andar. Ainda não é muito aceito este tipo de coisa: 'ele não veio'". Soma-se a isso, o fato de que "as pessoas de forma geral, da nossa geração, ainda carregam este estigma".

Pessoalmente, observando funcionários da São Paulo, sujeitos a difíceis condições de trânsito, questiona-se porque às vezes esses se deslocam, se poderiam cumprir as mesmas obrigações a partir de casa. Mas nota que as pessoas se sentem "constrangidas" de dizerem "vou ficar em casa trabalhando, vou responder meus trabalhos de casa". O mais surpreendente para ele, é que a Empresa em si é muito aberta, "não coloca horário, não coloca imposições, não mede o desempenho pelas horas que o funcionário ficou na Empresa", mas por seus resultados. Estes sim, são efetivamente acompanhados e registrados por escrito.

Eduardo também salienta a necessidade de considerar as várias funções existentes e analisar as suas condições de realização via Teletrabalho, dado muitas exigirem a presença constante na Empresa.

O Teletrabalho não existe como uma "política" na Motorola, pensando-se em políticas trabalhistas. Entretanto, ela tem políticas regendo a utilização de recursos técnicos, como acesso à *network*, procedimentos de segurança – muito fortes, de equipamentos, número de acessos, custos, como é feito o débito de contas, etc.

Os equipamentos usados pelos funcionários compreendem *notebooks*, impressoras de pequeno porte, celulares e um acesso ao 0-800 da Empresa, permitindo conexão como se dentro dela estivessem. As ligações de casa são feitas pelos telefones particulares, mas com

reembolso pela Empresa. Quem trabalha fora da Empresa, e a função exige, tem celular (em torno de 80% do pessoal) e, neste caso, as ligações são pagas pela Empresa. Os *notebooks* são fornecidos pela Motorola e em todos os países do mundo os funcionários dispõem de um número *call free* para contatar a Empresa, visto que, em geral, viajam muito.

A medição do trabalho é feita, essencialmente, através de resultados, "cumprimento da tarefa", "aquilo que o empregado se comprometeu a fazer". O tempo "não é unidade de medida" e, mesmo na fábrica, não tem relógio-ponto. "A Empresa é contra o policiamento", justifica Eduardo.

Considerando-se aspectos legais, há vários impedimentos ao Teletrabalho. E é justamente devido à legislação e receio dos riscos de demandas trabalhistas, na opinião de Eduardo, que muitas empresas resistem ao desejo de quebrar questões culturais e a aproveitar melhor as facilidades do trabalho flexível.

As funções em que o Teletrabalho é atualmente mais utilizado na Motorola são vendas, recursos humanos, suporte técnico, programação, gerência e direção. Exemplifica o uso do Teletrabalho na área de recursos humanos, citando o pessoal da área de recrutamento, que pode fazer a análise currículos de casa, uma vez que todos os currículos de candidatos são disponibilizados na rede. A área de salários, envolvendo avaliação de salários e pesquisa, com funções de análise e síntese também pode desenvolver parte do trabalho remotamente. Pessoal de finanças, em funções como análise de balanço, também poderia usar o Teletrabalho, mas não o faz presentemente.

Comentando sua experiência pessoal com o Teletrabalho, Eduardo refere que "gosta muito", mas não sabe se todas as pessoas conseguem adaptar-se a ele. Tem seu escritório em casa e, mesmo tendo filhos, um ambiente com certa agitação, consegue realizar o seu trabalho estando lá. Comenta que em casa tem liberdade para usar bermudas, chinelos, beber sucos e café, muito apreciados por ele. Se tem vontade de parar, pode sair.

Consegue isolar a agitação de sua família ("todos falam muito"), sem ser atrapalhado e tampouco deixando-os constrangidos por uma situação difícil. Observa que algumas pessoas não gostam de trabalhar em casa, porque às vezes ficam num estado emocional crítico, em decorrência de situações profissionais. É importante, segundo Eduardo, não ser influenciado por um momento e não transferir aos familiares alguns tipos de pressão. Particularmente,

convive bem com a situação, não sabe se todos conseguem, mas isso, em sua opinião, não pode ser algo imposto, obrigatório.

Em seu caso, a família cresceu com ele trabalhando em casa, pois casou quando era estudante e, posteriormente, já com filhos, fez mestrado e doutorado. Seus filhos, portanto, "não conhecem outra realidade, ninguém estranha". Existe por sua parte um respeito, não-obrigatório, e uma intenção, "vou me disciplinar". "Não existe das pessoas do lado entenderem a sua prioridade". Não estabelece horário, até mesmo porque pela diferença de horário da matriz de Chicago e de Miami, que centraliza as ações para a América Latina, de certa forma obriga-se a seguir o horário deles. "As coisas caem na sua mesa às 17 horas". Em vez de horários, impõe-se tarefas.

Quanto às dimensões do profissional e do pessoal, diz que essas "se invadem o tempo todo". Acha que "não existe essa barreira, aqui é vida pessoal, aqui é empresa", mas para ele, "é claro, em determinados momentos tu tens de ponderar o que pesa mais".

O fato de trabalhar um pouco em casa lhe faz "muito bem", caso contrário veria pouco seus familiares. O fato de regularmente dedicar um ou dois dias por semana, uma tarde ou uma manhã em casa lhe faz bem, porque aí vê a família e, de outro modo, devido à carga de trabalho e trânsito, o convívio ficaria reduzido.

Renata, Gerente de Treinamento na Motorola, está há 3 anos na Empresa. Suas responsabilidades incluem as atividades de treinamento do setor de radiocomunicação, da Motorola no Brasil, trabalhando com equipes localizadas em todo o País e, especialmente, em outros países da América Latina. Como comenta, "viagens são constantes a esses lugares e, portanto, o Teletrabalho é fundamental para que eu esteja em contato com meus *stakeholders*".

O trabalho anterior de Renata não tinha características de Teletrabalho. A adaptação a esse sistema, junto à Motorola, foi na sua opinião "excelente". Renata relembra o período inicial na Empresa, dizendo: "a Motorola é bastante focada em resultados, minha primeira função na Empresa foi a de instrutora e viajava quase 70% do tempo. Logo quando entrei, meu chefe na época me disse: 'não me importo onde você esteja, quando não estiver dando treinamento. O importante é que atinja os seus resultados'. Isso me deu o apoio necessário para a rápida adaptação ao novo método de trabalho e com isso meus resultados sempre foram acima do esperado".

Situações específicas, também são comentadas por Renata. Quando ocorrem dificuldades técnicas, isso constitui-se num "problema", "porque é, às vezes, a informação que você precisa passar adiante. É indispensável, quando situações assim acontecem, uso outros meios como fax, telefone ou o *e-mail* de outra pessoa, se possível. Quando a situação não permite estas saídas e nem o adiantamento da tarefa e realmente preciso responder, vou ao escritório". Quanto aos *riscos* do Teletrabalho, concorda em parte com o "trabalhar demais", explicando: "quando ministrava treinamento, utilizava de Teletrabalho após o horário regular do curso. Isto me fazia ter uma carga diária de trabalho de 15 horas. Além disso, a impressão das pessoas que ficam no escritório pode ser de que você não está trabalhando, portanto, existe a tendência de 'compensar' pelas horas fora do escritório passando mais horas em frente ao computador. Trabalha-se mais, mas também rende-se mais. Portanto, há benefícios e não só malefícios neste caso. Agora, nunca tive o problema de comer demais; pelo contrário, me perdia por horas na frente do computador e não comia.

A família vê "com muito bons olhos" o fato de teletrabalhar, pois "estou em casa. Além disso, não desperdiço horas em vão no trânsito de São Paulo".

Vincular-se à uma empresa dessa forma, pensando em aspectos como cultura, integração entre as pessoas, sinergia dos grupos de trabalho é visto como "excelente". Estou muito feliz em trabalhar na Motorola".

As vantagens e as desvantagens do Teletrabalho são resumidas por Renata. Entre as vantagens, incluem-se: "alta produtividade, concentração (não tenho filhos), liberdade, comprometimento com resultados, ganho de qualidade de vida". As desvantagens são: "muitas horas em frente ao computador, desconcentração (para os que têm filhos), pode-se ser visto como 'visitante' ou 'viajante' pela equipe que trabalha no escritório, não acompanhamento de atividades ou fatos que ocorrem no dia-a-dia da empresa (pode-se perder oportunidades).

Morita, gerente da regional sul, está há 2 anos e 9 meses na Companhia, sendo que 2 anos no escritório central em São Paulo e 9 meses no escritório em Curitiba. As funções de Morita abrangem, basicamente, o atendimento de clientes corporativos da Região Sul, divididos em dois grandes grupos: Comerciais e Governamentais. Os primeiros, essencialmente através de Distribuidores, em Curitiba e Porto Alegre e os governamentais, diretamente, com o auxílio de agentes ou sozinho.

Quanto à distribuição do seu tempo, Morita informa que: "como tenho vários negócios em andamento com os clientes governamentais e, também, preciso gerenciar os distribuidores, além das reuniões e eventos na matriz em São Paulo, a proporção de tempo é de aproximadamente: a) 50% do tempo em clientes; b) 25% do tempo na Matriz em São Paulo; c) 25% do tempo nas instalações em Curitiba.

Em Curitiba, Morita utiliza as instalações de um telecentro. Descreve o ambiente de trabalho quanto à tecnologia (equipamentos: fax, copiadora, impressoras, telefone PABX e rede de comunicação com 64Kbps), localização (Centro de Curitiba) e ocupação (presença de colegas, com seis pessoas fixas no escritório, porém todas de outro departamento). O telecentro é exclusivo da Motorola, inicialmente do departamento de NSS e praticamente um escritório de Engenharia. Somente ele é de outro departamento e da área comercial.

Para o cuidado com a segurança de informações, há um programa na Motorola, chamado POPI, que é um programa de informações protegidas, que fala a respeito de segurança nas informações.

Anteriormente, Morita trabalhava na DuPont, também com Teletrabalho. Comenta as diferenças entre as duas empresas. "Na DuPont, costumava trabalhar muito em casa, visto que apesar de estar próximo da empresa, a mesma localizava-se em Alphaville, na Grande São Paulo, com um trânsito infernal. Já na Motorola, apesar de poder trabalhar em casa, quando estou na cidade prefiro o telecentro, principalmente pelas facilidades tecnológicas. Na época da DuPont, não havia tanta tecnologia disponível, como por exemplo celular, Internet, etc. Mas, ressalta "cabe salientar que a DuPont incentiva mais que a Motorola o trabalho em casa".

A adaptação ao Teletrabalho, teve características diferentes nas duas empresas. Morita relata: "na época da DuPont, ainda morava com meus pais, que todavia não entendiam muito o fato de eu trabalhar em casa, talvez por não fazer parte da cultura e havia ainda o problema das interrupções e o dia-a-dia da casa. Na Motorola, vir para um escritório em uma filial, longe da matriz e sozinho, foi um grande desafio, porém a adaptação foi mais fácil do que imaginava, visto que tenho um espírito empreendedor e não gosto de horários e regras rígidas".

Com relação a como a família e amigos vêem o seu sistema de trabalho, explica: "como tenho muita autonomia, podendo entrar mais cedo e, por exemplo, estar fazendo

ginástica no parque no final da tarde, minha família e amigos algumas vezes não entendem, porém creio que gostariam de fazer o mesmo".

Vincular-se a uma empresa dessa forma, para ele "é difícil, a princípio, visto que você não têm aquele contato diário, o cafezinho, os *happy hours*, o que dificulta a integração com as pessoas. Quanto à cultura, também é mais complicado, visto que você não participa de todas as decisões e reuniões estratégicas". Por isso, "há que se aproveitar os eventos esporádicos e reuniões para intensificar os contatos. Quanto à cultura, o jeito é ler os documentos e *e-mails*".

A gestão do trabalho é feita mediante avaliações bimensais para avaliar o andamento das atividades, junto a seu superior imediato e as metas anuais são estabelecidas no início do ano. Porém, ressalta, "converso quase que diariamente com meus superiores, que me auxiliam muito na resolução dos problemas".

A percepção sobre efeitos na produtividade, ao trabalhar desse modo ensejam um comentário sobre a necessidade de "se ter bom senso, auto motivação, organização e determinação para aceitar um trabalho desta forma, visto que é muito fácil o desânimo por estar longe do centro de decisão, por falta de *follow-up* e apoio. Por outro lado, se produz muito mais, visto que as interrupções são mínimas, quando no telecentro, e a presença nos clientes muito maior, pelo fato de estar longe do centro de decisão". Perguntado, também, sobre quem, na sua opinião, *dá certo* trabalhando desse jeito, responde: "creio que as pessoas com espíritos empreendedores".

Morita também descreve as vantagens e as desvantagens do Teletrabalho. As vantagens compreendem: maior flexibilidade quanto ao tempo; maior produtividade nas atividades diárias; maior tempo no cliente; proximidade dos clientes; desenvolvimento da autonomia.

As desvantagens, por sua vez, abrangem: falta de suporte e apoio; *team work*, não-participação nas decisões estratégicas, distanciamento de outros departamentos.

5.3 ASPECTOS QUE CARACTERIZAM AS EXPERIÊNCIAS APRESENTADAS

Podemos destacar alguns aspectos centrais presentes nas experiências relatadas, conforme segue.

a) Razões definidas determinam ou determinaram o uso do Teletrabalho. As instituições que optam pelo Teletrabalho o fazem baseadas num motivo definido e explícito, podendo ser a preocupação específica com um problema, como o tráfego nas cidades, a intenção de melhoria dos serviços prestados ao cliente ou, ainda, a natureza das funções desenvolvidas, exigindo o uso do Teletrabalho e a possibilidade técnica de realizá-lo.

b) Identificação das atividades e funções que podem ser realizadas mediante o Teletrabalho. Como é destacado, nem todos os tipos de trabalho, ou mesmo de atividades de uma função se mostram adequados ao Teletrabalho. Há um espectro variado de atividades nas experiências relatadas, incluindo trabalhos de escritório, tarefas envolvendo projetos ou análise de documentos, que demandam trabalho móvel ou a troca de informações com outras entidades, áreas de uma organização ou clientes.

c) Teletrabalho realizado em tempo parcial. Nas experiências aqui relatadas o Teletrabalho é realizado em períodos parciais do tempo dos envolvidos, com atividades desenvolvidas nas dependências das empresas, em escritório convencional ou *home office*, ou, ainda, nas dependências de clientes. No caso da MSA-Infor temos pessoal dedicado em tempo integral, mas são contratações na qualidade de trabalho autônomo.

d) O número de pessoas implicadas nas experiências não segue uma proporção determinada em relação ao efetivo das organizações. Não temos informações sobre como o número de participantes foi definido nas experiências de projetos de implantação do Teletrabalho. Nas demais experiências esse número aparece relacionado à natureza das atividades e áreas implicadas.

e) As organizações têm definidos procedimentos e políticas relacionados ao Teletrabalho. Aspectos como o gerenciamento do trabalho, condições de uso e propriedade dos equipamentos, serviços de manutenção, condições ambientais, etc. são estabelecidos, mesmo que informalmente.

f) Gerenciamento do Teletrabalho. Nas experiências de projeto, foram designados responsáveis pelo acompanhamento e avaliação dos projetos e resultados alcançados pelo pessoal realizando a Telecommutação. Nas organizações onde o Teletrabalho é usado mais corriqueiramente, os empregados estão sujeitos a acompanhamento de resultados.

g) Conhecimento prévio de informática ao início da Telecomutação. O conhecimento suficiente para o uso de tecnologia de informática é importante, tanto para funcionários, como para chefias envolvidas. No caso do projeto de implantação do Teletrabalho na Califórnia, há menção a treinamento específico para a situação de Teletrabalho, mas nas outras experiências relatadas fica evidente a importância do domínio da informática.

h) Apoio ou estímulo dos níveis hierárquicos superiores. Nas situações de projeto, é nitidamente evidenciado; nas demais, porém, é evidenciado pela decisão sobre o Teletrabalho.

i) As experiências foram ou estão sendo satisfatórias. Para as empresas, assim como para os empregados, as experiências mostram-se em linhas gerais positivas, havendo planos de expansão em alguns casos.

j) Investimentos em tecnologia ou equipamentos foram requeridos, mas nem sempre quantificados. Na experiência da Califórnia, inclusive, o fator investimento é apresentado como pouco significativo.

k) Critérios distintos para a seleção de participantes. Nas experiências de projeto foram usados os critérios de participação voluntária, exame das exigências do trabalho e de fatores pessoais ou sociais (Califórnia), área funcional e uso de sistemas e *softwares* de comunicação, gestão por objetivos, características das chefias envolvidas quanto à posição na estrutura e abertura à mudança (Viena). Nos demais casos foi decorrência da função exercida.

l) Participação voluntária como teletrabalhador. Nas experiências de projeto os empregados participaram como voluntários; nas demais, o Teletrabalho é condição *sine qua non*, ou desejável, em determinadas funções das organizações estudadas.

m) Características psicológicas, fatores sociais e do ambiente familiar dos candidatos ao Teletrabalho. Embora nem sempre claramente mencionados, quando o foram indicaram ser um fator relevante para o sucesso do Teletrabalho.

n) Experiências quanto ao grau de adequação a questões legais pelo uso do Teletrabalho. Em alguns casos, houve necessidade de buscar autorização para realização das experiências com o Teletrabalho junto a organismos competentes, negociação com instâncias de autoridade, com sindicatos dos trabalhadores, alterações na legislação ou adequação de contratos de trabalho. Em outros, a situação de Teletrabalho foi tratada como condição inerente ao exercício das atividades.

o) **Tecnologia empregada para o Teletrabalho.** A tecnologia empregada para o Teletrabalho variou quanto à complexidade e robustez, desde os tipos de equipamentos adotados, uso de redes virtuais privadas ou uso da Internet comercial e cuidados com segurança de informações, mas geralmente incluiu o uso de recursos como fax, celulares e telefones convencionais.

p) **Receptividade dos empregados ao Teletrabalho.** Um aspecto que não vemos mencionado de forma direta nos relatos dos projetos diz respeito à forma como a proposta foi recebida pelos funcionários das instituições. Já em experiências brasileiras, esses apareceram espontaneamente no momento em que as informações foram coletadas

As organizações públicas que desenvolveram projetos apresentaram algumas características específicas: a) uso mais ou menos rigoroso de metodologia científica na condução das experiências e avaliação de resultados nas situações de projetos; b) divulgação da experiência, buscando-se apoio e envolvimento; c) apoio dos escalões superiores das organizações como fator relevante para aprovação do projeto; d) aspectos referentes a questões trabalhistas, como encaminhamento de seguros, acidentes de trabalho foram apontados; e) participação do sindicato e órgão de coordenação no acompanhamento do Teletrabalho junto a funcionário-chefia, o que se evidenciou no caso de Viena.

Analisando-se as experiências relatadas, observa-se que o Teletrabalho adquire feições particulares em cada uma das organizações e diferentes combinações entre aspectos humanos, organizacionais, tecnológicos, sindicais e legais implicados. É possível, entretanto, esboçar algumas hipóteses sobre fatores decisivos para a sua viabilidade nas organizações estudadas, considerando-se aspectos comuns encontrados. São eles a contribuição do Teletrabalho para o atendimento de necessidades de negócio, em sentido amplo, interesse e condições dos envolvidos em participar, acompanhamento dos resultados do Teletrabalho e o apoio da cúpula das organizações.

6 MÉTODO

6.1. DELINEAMENTO

O estudo desenvolvido na PROCEMPA caracteriza-se como exploratório e qualitativo. A escolha da abordagem deve-se à natureza da situação em estudo, envolvendo vários aspectos ou condições, e grupos com perspectivas potencialmente diferentes, sendo necessário um entendimento abrangente e baseado nas contribuições dos envolvidos. É, nesse sentido, como diz Roesch (1999), uma maneira de ver a pesquisa qualitativa onde "a postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido".

Embora considerando-se o conhecimento existente sobre aspectos usualmente presentes na adoção de planos de Teletrabalho, entende-se que a proposição de um plano para uma organização em particular exige uma abordagem mais flexível e que considere a sua especificidade. Por isso, pretendeu-se aliar, no presente estudo, a identificação das condições peculiares ao contexto e referências teóricas.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o Estudo de Caso. Para Yin (1994) "um estudo de caso é uma investigação empírica dentro do seu contexto de vida real", e é uma opção intencional quando se acredita que as condições contextuais são altamente pertinentes ao fenômeno em estudo. O autor afirma que fenômeno e contexto não são sempre distinguíveis em situações da vida real e, assim, outras características técnicas são exigidas para definir o estudo de caso. Explicando essas características, diz:

" A investigação do Estudo de Caso lida com as tecnicamente distintivas situações nas quais haverá muito mais variáveis de interesse do que os dados apontam, e como um resultado repousa em múltiplos recursos de evidência, com os dados precisando convergir num modelo de triangulação, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para guiar a coleta de dados e análise" (Yin, 1994:13).

O estudo de caso usualmente utiliza fontes diversas de dados. No estudo foram utilizadas entrevistas individuais e de grupo e comunicações por *e-mail* e telefone. Com relação a essas fontes de evidência, Yin (1994) diz que, sendo a maior parte dos Estudos de Caso sobre assuntos humanos, devem ser "reportados e interpretados através dos olhos de entrevistados específicos". Além do mais, participantes bem informados podem trazer importantes *insights* às situações, referências sobre história prévia da situação, ou auxiliar na identificação de outras fontes de referência.

6.2 SUJEITOS

A pesquisa abrangeu entrevistas com 39 pessoas, pertencentes a grupos de empregados e corpo gerencial da Empresa e representantes dos Sindicatos Patronal e dos Empregados da Categoria, realizadas entre maio e agosto de 2000. Os participantes na condição de empregados da Empresa foram representantes das opiniões dos grupos:

- Diretoria;
- Comissão de empregados;
- Empregados em geral;
- Empregados com alguma experiência pessoal em Teletrabalho;
- Gerentes e Supervisores em geral;
- Especialistas das áreas de segurança de informações e assessoria jurídica.

Os participantes na condição de representantes sindicais, expressaram as opiniões dos sindicatos:

- Sindicato Patronal (SEPRORS);
- Sindicato dos Empregados (SINDPPD).

A decisão de ouvir esses grupos foi intencional, tendo a finalidade de obter uma visão abrangente e sob diferentes óticas com relação à viabilidade do Teletrabalho na Empresa. Todos os participantes foram voluntários. O número de entrevistados, empregados da Empresa, correspondeu a 12% do Quadro de pessoal em ago/00. O Quadro 4, apresenta a caracterização dos entrevistados.

QUADRO 4 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Nº participantes	Funções
SEPRORS	04	Diretor do SEPRORS e da Kbaa Informática Assessor de Imprensa do SEPRORS Membro do SEPRORS e gerente da APLUB Assessor de Diretoria do SEPRORS
SINDPPD	01	Secretário geral do Sindicato
Funcionários	06	Secretária Analista de Sistemas Analista de Negócios Programador Técnico Administrativo Programador
Funcionários	07	Operador (02) Técnico Administrativo Analista Administrativo Programador Analista de Sistemas (02)
Supervisores e Gerentes	07	Sup. Desenvolvimento (04) Gerente Serviços Internet Gerente Finanças Supervisor Telecomunicações
Supervisores e Gerentes	05	Supervisor Internet Gerente RH Supervisor Operação Supervisor Desenvolvimento. Gerente de Operação
Diretores	03	Diretor-Presidente Diretor Técnico Diretor Administrativo
Comissão de Empregados	03	Analista de Sistemas (02) Analista de Negócios
Assessoria Jurídica	02	Assessor Jurídico (02)
Segurança de Informações	01	Supervisor de Sistemas de Segurança Digital
Total: 39		

6.3 PROCEDIMENTOS

O convite à participação de gerentes e supervisores foi feito mediante o envio de um *e-mail*, apresentando o assunto Teletrabalho, objetivos, escopo geral do projeto de dissertação e de sua operacionalização e no qual se pedia que os interessados em participar das entrevistas

se manifestassem, respondendo ao *e-mail* e indicando preferência quanto aos horários. Aos que confirmaram o interesse, foi enviado novo *e-mail*, formalizando o agendamento da reunião.

Para formação do grupo de funcionários, foi enviado novo *e-mail* a todos os gerentes e supervisores, pedindo que indicassem de um a dois de seus funcionários para participar de entrevistas, observando como critérios para indicação o interesse, a disponibilidade em participar e a capacidade de contribuição, no sentido de funcionários que efetivamente trouxessem suas opiniões numa reunião de grupo. Foi solicitado também àqueles com funcionários que tivessem tido alguma experiência com Teletrabalho na Empresa relacionassem seus nomes. Posteriormente, os funcionários indicados foram contatados via *e-mail* para agendamento e informações gerais.

O grupo da Diretoria, Comissão de Empregados e Especialistas foi contatado pessoalmente, sendo cada integrante informado dos objetivos do estudo e solicitada a sua participação voluntária, para a qual foi obtida concordância. Após, foi enviado *e-mail* para agendamento de entrevista, constando as informações que haviam sido repassadas aos demais participantes.

O contato com os sindicatos dos empregados e patronal foi feito também via *e-mail* pela gerente de Recursos Humanos da PROCEMPA, que descreveu, em linhas gerais, a pesquisa, esclarecendo seu caráter acadêmico, apresentou a autora e fez o convite à participação. Confirmado o interesse dos sindicatos, houve contato direto com os representantes das entidades para o agendamento das entrevistas e esclarecimentos.

Todos os entrevistados foram avisados previamente, e por escrito, de que as entrevistas seriam filmadas. As entrevistas, à exceção das realizadas com os sindicatos, ocorreram na Empresa. Em todas foi observado um roteiro semi-estruturado, compreendendo como abertura a apresentação dos objetivos do estudo, funcionamento da entrevista (tempo, regras, etc.) e definição de Teletrabalho no contexto do estudo. Na medida em que transcorriam, procurava-se investigar as opiniões sobre o Teletrabalho, como seria visto o fato da PROCEMPA adotar essa prática, aspectos positivos e negativos, requisitos ou implicações da adoção do Teletrabalho em geral e sobre a perspectiva do especialista ou grupo entrevistado, bem como recomendações e sugestões. A investigação dessas questões foi feita com uma abordagem flexível, acompanhando as manifestações dos participantes.

Para efetuar a análise dos dados, considerou-se a proposição de Yin (1994), segundo a qual é conveniente traçar, como primeiro passo, uma estratégia geral de análise, que auxiliará na escolha entre diferentes técnicas e a realizar a análise de dados com sucesso. Yin menciona dois tipos de estratégias gerais, sendo a que enfatiza o uso de proposições teóricas como guias na análise do Estudo de Caso aparentemente mais adequada ao estudo. As proposições auxiliam a focar a atenção sobre certos aspectos de informação, a organizar o estudo e a definir explicações alternativas para exame.

A técnica escolhida para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, do tipo por categorias. Richardson (1985:197) explica o seu funcionamento:

"Como já foi visto, ela se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Geralmente escolhem-se dois tipos de tema – principais e secundários. O primeiro define o conteúdo da parte analisada de um texto, o segundo especifica diversos aspectos incluídos no primeiro."

É importante salientar que, conforme o pretendido, definiram-se categorias de análise previamente, usando os norteadores de discussão citados no projeto de dissertação. Eles foram tomados sempre numa perspectiva de referências preliminares, considerando-se a possibilidade de sofrerem alterações ao longo do desenvolvimento do processo de análise, como de fato ocorreu. Abrangiam condições legais, sindicais, tecnológicas, humanas, organizacionais, recomendações e sugestões de implementação.

Neste caso, como diz Richardson (1985:194), "o sistema de categorias é estabelecido previamente e os elementos são distribuídos da melhor forma possível entre as categorias". Como no nosso estudo não tínhamos a intenção de usar categorias já padronizadas para a classificação, a situação correspondeu ao que Richardson descreve como aquela em que o pesquisador enfrenta a necessidade de estabelecer categorias adequadas e confronta a teoria com os fatos. Segue-se o procedimento a seguir:

"Em um primeiro passo, elaboram-se as categorias com base na teoria, em seguida revisam-se estas categorias à luz dos dados, volta-se à teoria para análise da sua adequação com a teoria confrontada novamente com os dados. Assim se procede até que se tenha categorias adequadas tanto para a teoria, quanto para os dados" (Richardson, 1995: 195).

O método da análise de conteúdo foi aplicado às entrevistas, seguindo-se o esquema descrito por Moraes (1993), cujos passos são explicados a seguir.

1º **Preparação.** Compreendeu a preparação do material coletado nas entrevistas. Para tal, as entrevistas filmadas tiveram editado o seu áudio em CD, com correção de problemas de som, visando facilitar a audição. Foram, posteriormente, transcritas.

2º **Unitarização.** O passo seguinte foi o processo de unitarização dos dados. Cada uma das entrevistas foi ouvida e os diferentes temas nela presentes identificados como elemento de análise. As unidades de análise, também chamadas de unidades de registro, já separadas, foram então reescritas, visando a síntese das informações, mas com manutenção do sentido e, sempre que possível, uso das palavras dos entrevistados. Foram identificadas unidades de contexto para servir de referência às unidades de registro, havendo, em alguns casos, mais de uma unidade de registro associada a cada unidade de contexto.

3º **Categorização.** Depois da unitarização, foi feita a categorização, procedimento por meio do qual os dados foram agrupados, considerando a parte comum existente entre eles. As unidades de análise foram classificadas e agrupadas de acordo com um critério semântico, constituindo-se categorias temáticas. As categorias foram criadas a partir dos dados, mas com referência aos norteadores mencionados antes, pois estes remetiam diretamente ao problema e objetivos da pesquisa. Para facilitar a análise, foi elaborada uma matriz com as categorias principais, nas quais as unidades temáticas eram classificadas ou faziam originar novas categorias ou subcategorias.

4º **Descrição.** Com base no material prévio foi escrito o entendimento pertinente a cada categoria, consideradas as várias entrevistas. Segundo Moraes, a descrição é o primeiro momento de comunicação dos resultados do trabalho. Numa abordagem qualitativa, "para cada uma das categorias será produzido um texto-síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. É recomendável que se faça uso intensivo de citações diretas dos dados originais" (Moraes, 1993:23).

5º Interpretação. Esta etapa buscou responder às questões de pesquisa, com uma compreensão mais globalizante do conteúdo das entrevistas. Para Moraes (1993:25), nos casos em que o estudo tem uma fundamentação teórica *a priori*, "a interpretação é feita mediante exploração dos significados expressos nas categorias da análise numa contrastação com essa fundamentação".

Ao todo, treze categorias compuseram a matriz principal, categorias que ao longo do processo de análise das entrevistas foram sofrendo acréscimos e adequações. Julgou-se esse número suficiente para possibilitar a compreensão do assunto e para abranger as manifestações dos entrevistados, enquanto também permitia discriminar as suas diferenças de significado. Procurou-se observar que as categorias construídas obedecessem aos indicativos de serem válidas, exaustivas e homogêneas, com a classificação de qualquer elemento do conteúdo sendo mutuamente exclusiva e a classificação consistente, conforme sugerido por Moraes (1993). É preciso salientar, entretanto, que muitos temas relacionavam-se a mais de uma categoria e, sempre que isso ocorreu, procurou-se fazer a classificação observando o contexto principal no qual o tema se inseria. Em um caso em que se entendeu absolutamente necessário, um tema constou em mais de uma categoria.

Cuidou-se também para atender a proposição de Moraes(1993), segundo a qual "categorias definidas *a priori* já devem atender aos critérios de classificação de antemão, isto é, antes de proceder à classificação propriamente dita do conteúdo. Categorias construídas a partir do próprio material exigem que o atendimento dos critérios de classificação ocorra ao longo do processo de análise"(Moraes,1993:23).

Para os especialistas e representantes sindicais, foram construídas matrizes individualizadas, abrangendo, sempre que possível, as categorias da matriz geral, devido à especificidade dos assuntos por eles abordados. Por sua vez, como os assuntos tratados por esses entrevistados estavam compreendidos na matriz geral (segurança de informações, aspectos jurídicos e sindicais), na análise final, foram nela englobados.

Entendeu-se conveniente introduzir uma inovação na metodologia, a saber, o repasse das entrevistas tematizadas e categorizadas aos entrevistados. Isso foi feito enviando-se o arquivo respectivo a alguns dos grupos entrevistados e solicitando-lhes correções, sugestões, etc. Essa foi uma forma de devolução aos entrevistados e de reassegurar o entendimento sobre

o material trazido nas entrevistas, bem como conseguir uma validação das categorias construídas.

A análise de conteúdo foi realizada dentro de certas características, entendendo-se útil mencioná-las. Primeiro, privilegiou-se o exame do conteúdo manifesto presente nas entrevistas e sempre que se presumia algo não claramente expresso, isto foi assinalado. A opção por este foco não foi feita com a intenção de garantir objetividade aos dados, pois o conteúdo latente, se tem caráter subjetivo, também é extremamente relevante para a compreensão dos fenômenos humanos. A razão para tal foi considerarmos os dados insuficientes para estabelecer com maior segurança hipóteses explicativas, tratando sobre conteúdos latentes. Por sua vez, o nível manifesto foi extrapolado, na medida em que a interpretação retomou o contexto e condições dos participantes do estudo ou, como diz Moraes (1993:26), "articulando o texto com o contexto psicossocial e cultural".

Em segundo, o estudo não teve uma abordagem estritamente dedutiva ou indutiva, com relação ao papel da teoria. Embora a fundamentação teórica tenha dado elementos para orientar a construção das categorias e análise em geral, houve também uma preocupação em manter a mente aberta para o que emergisse do material em estudo e que poderia dar margem a rever a teoria proposta.

Em terceiro, quando nos referimos à fundamentação teórica do estudo, há de se salientar que o campo de conhecimentos sobre Teletrabalho, em que pese ser vastíssimo em abrangência e conteúdo, não pode ainda ser caracterizado como uma ou como um conjunto de teorias, pois não atende aos princípios estritos usados em ciência para caracterizar uma teoria. É muito mais um campo de conhecimentos em desenvolvimento.

Explicitadas as condições de realização e análise do estudo, prosseguiremos com a apresentação dos seus resultados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo foram obtidos mediante a classificação sucessiva das informações levantadas nas entrevistas, conforme descrito na seção anterior. As categorias finais buscaram uma compreensão mais global dos resultados e para a sua apresentação foram extraídos exemplos representativos das idéias mais importantes e de conteúdos distintos, expressas pelos entrevistados. Tendo-se em vista o grande volume de dados presentes nas entrevistas, palavras acessórias ou trechos foram suprimidos, destacando-se o conteúdo principal dos depoimentos, para maior facilidade de leitura e redução dos dados. As categorias são as seguintes:

Categoria 1: Aspectos Gerais sobre Teletrabalho – Opiniões e entendimento do que é

Teletrabalho/Telecentros. Exemplos. TI e Teletrabalho

Categoria 2: Interesse em discutir ou questionamentos sobre Teletrabalho e a Dissertação

Categoria 3: Teletrabalho já realizado na Procempa – Natureza das atividades. Tipos de função. Remuneração do Teletrabalho

Categoria 4: Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

Categoria 5: Perspectivas de implantação do Teletrabalho na PROCEMPA– Cenário geral. Sistema adotado. Por onde começar?

Categoria 6: Como seria o Teletrabalho planejado na PROCEMPA? – Natureza das atividades. Tipos de funções que poderiam ser feitas. Remuneração do Teletrabalho

Categoria 7: Condições Técnicas para implementação do Teletrabalho – Equipamentos, *software*, estrutura de telecomunicações, segurança de informações, manutenção

Categoria 8: Condições organizacionais para implementação do Teletrabalho – Modelo organizacional, planejamento, cultura, gestão, prazos, produtividade/ medição de resultados, custos, quem paga pelo Teletrabalho, remuneração

Categoria 9: Condições humanas para implementação do Teletrabalho – Sinergia do grupo de trabalho, ambiente familiar, quem seriam os teletrabalhadores, Teletrabalho x espaço privado/lazer

Categoria 10: Condições legais para implementação do Teletrabalho – Tipos de Acordo, remuneração, participação voluntária x involuntária, quem participaria, equidade de oportunidade, demandas trabalhistas

Categoria 11: Condições pertinentes a relações trabalhistas e sindicais – Acordos existentes envolvendo Teletrabalho, participação do sindicato na implantação do Teletrabalho, posicionamento do sindicato, reflexos na organização sindical

Categoria 12: Repercussões da adoção do Teletrabalho – Sociedade. Clientes. Empresas similares. Empregados. Participantes do grupo

Categoria 13: Receptividade/Viabilidade do Teletrabalho

Visando a uma melhor identificação das opiniões dos diferentes segmentos participantes do estudo, as opiniões dos entrevistados são identificadas, conforme o respectivo grupo, nas categorias.

Na seqüência, são apresentadas as categorias.

Categoria 1: Aspectos Gerais sobre Teletrabalho

Opiniões e entendimento sobre o que é Teletrabalho/telecentros

Funcionários 1:

- O Teletrabalho numa "empresa ideal" ou "pelo menos perto de uma empresa bem organizada", com "planejamento desde lá o topo", com objetivos definidos para a toda a cadeia hierárquica, e um funcionário "motivado", que sabe que, dependendo de seus resultados, vai ser "premiado" ou "punido" "num ambiente destes, assim completo, o Teletrabalho é muito simples".
- Em trabalhos para a faculdade, é "muito mais rápido, é objetivo, a coisa é direta".
- No serviço "é diferente", a pessoa está "do teu lado ", ela "enxerga "o que o outro está fazendo e nessa situações as pessoas podem se auxiliar sem a demora de um *e-mail*.
- "Depende do tipo de atividade, da pessoa" e, também, "esbarra nas limitações tecnológicas", como "demora de resposta". "Focando o que tem hoje, que é *chat* e *e-mail*, é um negócio é mais limitado". Mas o uso de "vídeo e áudio, interação em videoconferência" podem diminuir as limitações.

Supervisores e gerentes 1:

- Existência de um telecentro, no Rio, com "uma infra-estrutura de informática, telecomunicações num prédio inteligente onde empresários que vão ao Rio precisam se comunicar com sua empresa em Porto Alegre, enfim, ocupam um espaço e utilizam toda a infra-estrutura para gerir os seus negócios distantes".

Supervisores e gerentes 2:

- "Oportunidade, como uma mudança dos paradigmas que a gente tá vivendo. Hoje temos uma sociedade montada em cima dos paradigmas de uma pós-revolução industrial."
- Antes, " todos deveriam se agregar em determinado local físico para ali produzir".
- "O que nos leva hoje ao Teletrabalho? Primeiro, o avanço das tecnologias, as barreiras, principalmente na nossa área de telecomunicações já estão tecnicamente suplantadas. Então por que que eu tenho que me deslocar pro meu serviço a uma hora de distância, perder este tempo no trânsito?"
- Paradigmas da sociedade industrial "mensuravam o nosso trabalho pelo tempo em que estávamos aqui";
- "Teletrabalho não pode ser por isto", "certamente, passa a ser por tarefa".
- "No momento em que o funcionário começa a produzir por tarefa pra uma determinada organização ele pode chegar a conclusão também que ele pode produzir por tarefa pra outra organização, seja local, seja mundial. Então isto leva realmente a uma mudança do perfil do próprio profissional, aonde ele passa a ser mais produtivo, passa a receber não só por estar aqui mas realmente por produzir algo que venha agregar

- pra empresa."
- "Talvez não se falasse nem em Teletrabalho e já existia esta figura, em função do tipo de atividade". É o caso de "vendedores, representantes, caixeiros-viajantes, fiscais de transportes, onde o sujeito tem um vínculo empregatício com a empresa mas, na realidade, ele não tem o ponto de trabalho, não tem muitas vezes, uma mesa no local". A situação existe, às vezes, por questões de espaço físico e o indivíduo comparece à empresa, "talvez uma vez por mês, para ter um convívio, uma relação mais social com as pessoas que ali trabalham". Antes, os contatos eram somente feitos por "fax e telefone e atualmente, com as possibilidades tecnológicas, a pessoa tá trabalhando com *laptop* e se comunica com a empresa".
 - Não vê como positivo o Teletrabalho na residência. "Eu vejo muito mais em centros... eu vejo o contrário. Eu acho que a gente deveria personalizar mais o ambiente de trabalho. Tal qual acontece em grandes empresa, tipo Microsoft, tipo Oracle, onde a pessoa transforma o seu local de trabalho da maneira que se sintam melhor, ou seja, se vê ambiente de trabalho diversificado de acordo com a personalidade da pessoa. Então esta questão psicológica e social que pode acarretar que me preocupa bastante. Por isto que eu acho... é difícil isto aí".
 - "Para que surgiu o Teletrabalho? Porque as empresas que objetivam lucros, também o nosso enfoque, acharam outra veia de ganhar mais dinheiro e reduzir custos". Opção com "riscos", mas "interessante do ponto de vista econômico". Um "perigo" seria empresas usarem o Teletrabalho só como "uma decisão pura e simplesmente econômica", envolvendo dispensa de pessoal. Na Procempa, "nossos empregados não são colocados ao mercado, caso as tarefas que eles tenham sob a sua guarda estejam finalizadas. Aí entra a lei, não por uma coisa legalista, uma coisa morosa, uma coisa travadora. Não, ...eu vejo por esta parte social, uma coisa importante não de proteger a empresa de sua lucratividade, mas do empregado, que poderá assim perder o seu emprego".

Comissão de empregados:

- É "uma forma de a empresa não precisar de uma estrutura muito grande, é isto que o pessoal tá fazendo: reduzindo as estruturas do custo de sei lá... luz, água, telefone, equipamento... tudo dentro da estrutura e manutenção. Então tu vai voltar, de repente mais pra tua área-fim mesmo. Tu vai investir em tecnologia... tu não precisa de uma estrutura, talvez, do tamanho desta.. Ou tu vai usar esta estrutura de uma outra forma". "O Teletrabalho mesmo é uma forma de buscar uma redução de custos que é isto que se trabalha hoje. A gente vê também se isto vai gerar desemprego", se "não vai gerar uma tremenda terceirização".

Diretores:

- O Teletrabalho é visto não sob a ótica daquele que "possa ser executado por funcionários da Procempa", mas "como o trabalho hoje pode ser disponibilizado para a população, democratizado, o Teletrabalho "para resolver os problemas da cidade de Porto Alegre, cada vez de caráter mais macro, mais amplo, mais no nível da Missão".
- O Teletrabalho se aproxima da teleducação e um dos problemas desta é o do controle do que o aluno "do lado de lá" está efetivamente fazendo.
- Os telecentros poderiam disponibilizar uma gama de serviços, "desde serviços de saúde até mesmo a prestação de serviços da Prefeitura". "Disponibilizar onde ela tem postos de atendimento descentralizado, serviços e capacitação (cursos, treinamentos, vídeo *on demand*) e se pode fazer a massa de dados das capacidades de uma determinada comunidade". Por exemplo, uma "árvore de conhecimentos da Vila Cruzeiro"(conceito é baseado nas idéias de Pierre-Lévy). "Nas folhas estão os saberes das pessoas, podendo ser buscados por "demandadores do saber", como uma empresa que deseje o serviço de marceneiros. O princípio da árvore é a "opacidade do indivíduo e a transparência da informação".
- Um telecentro "é uma estrutura flexível, é um projeto como um lego e tu podes montá-lo e tu podes montá-lo com a cara da comunidade", onde vai ser usado. Pode ser até só um terminal de acesso, para pagar contas e acessar a Internet. Um telecentro "cresce na medida do que a gente quiser (dependendo dos recursos investidos) e do grau de organização da comunidade".

Exemplos

Funcionários 1:

- "Experiência de grupos que desenvolvem *software* no mundo inteiro apenas baseadas em *e-mails* ou outras facilidades informatizadas, principalmente usando o desenvolvimento de *software* livre, com pouco ou nenhum encontro pessoal". Com um "um bom planejamento, uma boa organização, facilidade de software, de segurança, se torna viável esse desenvolvimento e até, com bastante sucesso".
- "Experiência na faculdade, a gente não conseguia se encontrar pra fazer os trabalhos daí a gente sempre vivia os e-mails. Todos os nossos trabalhos, eu passei um ano fazendo trabalho por *e-mail*."

Funcionários 2:

- Trabalho realizado por fiscais, como de ICM, INSS, envolvendo visitas a empresas e elaboração de relatórios "que eles poderiam fazer no local de trabalho e eles fazem em casa". Eventualmente utilizam certo horário para resolver problemas particulares e compensam em outros horários. "Trabalham com metas, com tarefas, não ficam dependendo tanto de horário."

Supervisores e gerentes 1:

- "O poder judiciário trabalha isto há anos" e também os "agentes fiscais lá da Prefeitura".
- Experiência da "FAMECOS...na imprensa isto...no jornal NH, em que eles estavam começando com a atividade remota (...) era um trabalho do centro de comunicação da PUC.

Supervisores e gerentes 2:

- Exemplos "na área de vendas" e "em empresas de consultoria".

Diretores:

- SERPRO – "Adotou algumas experiências, mas com o ponto sendo batido em casa. Uma coisa muito esquisita."
- FORD – Desenvolveu um projeto de carro envolvendo funcionários em várias partes do mundo e teve como resultado a redução do tempo de desenvolvimento e de custos. "Aí é um tipo de Teletrabalho que ele aproveita a tecnologia, eles aproveitaram a diferença de tempo e espaço para ganhar mais produtividade, mas continua a ter um trabalho vinculado a um posto de trabalho."
- SISPRO – Contratou uma profissional e "ela trabalhava fora da Sispro, na casa dela, mas era uma relação que esta pessoa não era da empresa...era terceirizada. Recebia sua tarefa via Internet, fazia o programa e mandava de volta. E eles não conheciam ela. Depois a empresa depositava um valor correspondente pela tarefa no banco (...)Ela tem uma autonomia dela em relação a empresa. Na verdade ela também é uma empresa: individual mas é uma empresa. Também um conceito da globalização é isto aí. Quando as pessoas vão ter menos vínculo empregatício".

Comissão de empregados:

- Uma experiência *negativa*, por sua vez, ocorreu numa empresa americana de publicidade, onde o Teletrabalho, foi "um rotundo fracasso". Devido ao "tipo de atividade que eles desempenham, uma empresa de publicidade e marketing quando decidiu implementar o Teletrabalho, descentralizar todo o setor de criação da agência, eles se deram conta que pra criar, o processo de criação não é um trabalho individual (...) o processo de criar é "genuíno, puro, de aprimoração". "Descentralizaram e perderam este fio condutor que é o fato de as pessoas estarem próximas", resultando para a empresa em perda de posição no mercado. "Toda a tecnologia colocada à disposição não resolveu o problema deles" e a empresa "decidiu então rever o processo e se juntaram novamente".
- Conhecida de um entrevistado é "uma pessoa que trabalha assim, mas por opção. O marido dela trabalha em outra coisa e ela faz... ela recebe, como terceira, trabalha numa empresa recebe por produtividade. Manda um programa pra ela, corrige. Corrigiu, devolveu e assim sucessivamente. É uma opção de vida diferenciada da característica que nós temos hoje".

SINDPPD:

- PROCERGS – atendimento para solução de problemas, nos sistemas ligados aos computadores de grande porte. "Se caso esta pessoa estiver de plantão e for no sistema dele a pessoa se conecta e resolve o problema. Aí a empresa paga conforme "acordo verbal, hora-extra, pelo tempo de conexão". Não tem o histórico, mas acha que a situação evoluiu pelo "o interesse da empresa em tentar resolver um problema e da pessoa de repente não ter que se deslocar para a empresa, sair sei lá que horas... sair de noite, de repente, alguma coisa assim... ele resolve por casa. De repente é o processo mais seguro até". Fica um "pouco mais prático", mas há receio de que isto" comece a envolver a tua vida pessoal e daqui a pouco tu não sabe até ... onde tu vai com teu trabalho em casa".

SEPRORS:

- Uma experiência *bem-sucedida* é exemplificada por um dos integrantes do Sindicato Patronal, relatando o funcionamento de sua empresa de comunicação que "produz conteúdo basicamente clípe de notícias pela Internet ou sob encomenda e publica isto numa página ou num sistema interno. As notícias são pesquisadas só através da Internet. Pode ser feito em jornais brasileiros, fora do Brasil, etc.Então este sistema, na verdade, já roda dentro de um provedor de acesso a Internet e ele já funciona, todo ele remotamente". O pessoal trabalha de madrugada e mantê-los na empresa durante esse horário acarretaria "riscos, principalmente de segurança" e " custos de sala, ampliação muito maiores". E, dessa forma, "eles tem o conforto de tá em casa". Uma vez por mês vão à Empresa "pra receber e fazer uma reunião. Então

eu já faço a reunião em dia de receber que daí ninguém falta. O resto é telefone, *e-mail*".

- Atividade de suporte, feita por um dos entrevistados, com função gerencial. Ele explica: "é uma atividade que tem de ser executada mesmo à meia-noite, uma hora", então para ele, não tem porque ir à empresa, se pode realizá-la de casa, "faz parte da função". O Teletrabalho, "acho que deve ter partido, no meu caso, de mim. Como já tem recurso, de repente eu tenho um usuário, um cliente já remoto, acessando o meu sistema, por que eu vou ficar esperando ou trancado, num carro, no trânsito? (...) vejo que o processo pode ser feito. Eu mesmo faço. Faço e tô na minha casa. Tô descansando, tô de bermuda, tô tranqüilo...."

Teletrabalho e Tecnologia de Informação

Supervisores e gerentes 2:

- A infra-estrutura é "uma grande barreira, porque se hoje nós temos acessos às residências, através de uma acesso que não é qualificado, muitos serviços estariam limitados". Por exemplo, serviços que exigissem acessar certos tipos de *software*, pela rede, como para trabalhos em geo-processamento, enfrentariam problemas com o uso de uma linha discada. A opção de fibra ótica, chegando até as residências, "tem umas limitações bastante grandes, até de infra-estrutura". Hoje" para compor uma estrutura de telecomunicações, no caso metropolitano de Porto Alegre, a gente esbarra em muitos conceitos, ainda tradicionais de uso do solo, ambiental, que precisam ser estudados até em nível público". Para "ter acesso cada vez mais qualificado nas pontas, tem que também vencer estas barreiras".

Diretores:

- A "TI caminha para possibilitar o Teletrabalho".

Supervisão de segurança de informações:

- "Teletrabalho, sob a ótica da segurança: realizado em local externo a empresa, no domicílio do executante, com subseqüente envio do resultado para a empresa demandante da atividade ou realizado diretamente sobre o ambiente da empresa através de uma conexão utilizando possivelmente a Internet. Nos dois casos existe a ocorrência de transações a partir de um local externo à empresa.
- Ambas as situações acima necessitam estar protegidas com devida segurança no que diz respeito a integridade, confidencialidade, autenticidade e não repúdio, entretanto a maior necessidade de segurança está no 2º caso, por um motivo: o processo está ocorrendo em tempo real."

As opiniões dos entrevistados versam sobre o surgimento e a inserção do Teletrabalho na sociedade contemporânea e sua relação com a tecnologia. Mostram-se em muito coincidentes com as idéias apresentadas nos cenários sobre relações de trabalho. Em especial, com as idéias trazidas por Srour (1998), no tocante ao caráter de revolução experimentado hoje, tal a magnitude das mudanças em curso; as tendências de mudança no perfil dos profissionais, do trabalho e organizações, impactadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias e globalização, posicionamento expresso por Drucker (1998), ao tratar sobre o *know-how* especializado e móvel dos trabalhadores e Bridges (1998), acerca da "deslocalização" do trabalho e dos escritórios, bem como do "trabalhar para si mesmo", de Handy (1998). O movimento das empresas, em direção a reestruturações; redução de custos, principalmente de estruturas e manutenção, e composição multivariada da força de trabalho, como nos falam Naisbitt (1998) e Handy (1998), são também objeto de comentários e relacionados ao surgimento do Teletrabalho.

Vários exemplos de organizações que utilizam o Teletrabalho ou de funções desempenhadas por seu intermédio foram abordados. Como apresenta o *Site da European Telework Online*, o Teletrabalho pode ser realizado em diferentes contextos, sob diferentes contratos e em funções variadas. Os exemplos citados efetivamente abrangem relatos sobre empresas nacionais e estrangeiras, privadas e públicas, nas modalidades de Teletrabalho em equipes distribuídas, trabalho em casa como autônomo e profissional vinculado a uma empresa, trabalhadores móveis, trabalho em telecentros e englobando diferentes atividades: fiscalização, programação, desenvolvimento de projetos, manutenção, suporte, comunicação, trabalhos escolares, prestação de serviços públicos e realização de cursos. Embora o trabalho remoto não seja totalmente uma novidade, adquiriu novas dimensões através das "possibilidades tecnológicas".

O Teletrabalho aparece, pelos diferentes exemplos e modalidades, apresentando uma multiplicidade de possibilidades. Não há uma forma única de fazê-lo e, tampouco, uma finalidade específica na sua adoção, podendo ser usado no contexto de empresas públicas ou privadas, apoiando suas diferentes áreas de "negócios" e podendo, inclusive, contar com expressivo envolvimento de comunidades nas propostas de organização de telecentros. Uma maneira muito interessante de focar o Teletrabalho, nesses, e que acreditamos pode ser generalizada para as demais situações é a apresentada pelo presidente da Companhia, ao comparar um telecentro com um "lego"⁸, que toma a forma desejada pelos interessados.

As diferenças de sucesso na sua prática, tal como vistas brevemente nos exemplos citados, apontam para um aspecto específico, como traço relevante para o sucesso ou não da experiência. Trata-se do exame da natureza e exigência de contato pessoal numa tarefa, fator enfatizado por Gordon (1998), e do quanto ela pode ou não atingir melhores resultados sendo feita remotamente e trazer, assim, boas possibilidades ao Teletrabalho.

Nesta categoria verificamos menção à comparação de resultados entre o Teletrabalho e práticas convencionais e de requisitos importantes para o seu bom funcionamento, freqüentemente apontados na literatura (ETO; Bélanger e Colins, 1996). Exemplificando, planejamento e organização da empresa, objetivos definidos para toda a cadeia hierárquica, facilidades tecnológicas, funcionários motivados, cujo bom ou mau desempenho trazem

⁸ Jogo de peças de montar.

conseqüências, tipo da atividade ou da pessoa, condições de conciliar o ambiente doméstico com o trabalho são aspectos mencionados. Eles podem ser analisados fazendo parte dos fatores usualmente considerados em programas de Teletrabalho: o *set* de tarefas, o contexto organizacional (gestão, informatização), fatores individuais (motivação, possibilidade de lidar com distrações em casa e estabelecer fronteiras vida pessoal-profissional) e ambiente doméstico (família).

A mensuração do trabalho muda significativamente com o Teletrabalho e o indicador *presença física* é substituído pelo de *resultado* de tarefas e metas. A situação é observada, na prática, no exemplo do trabalho de fiscais, apurado mediante metas e tarefas, e não tão dependente do horário. Já a remuneração do Teletrabalho, nos exemplos, é feita por serviço, tarefa prestada ou tempo de conexão, com exceção de um entrevistado, exercendo função gerencial, que não recebe nenhum tipo de remuneração extra, "é uma relação até de confiança, mas não tem nenhum benefício".

As vantagens apontadas no Teletrabalho, pelos vários grupos, são a flexibilidade de compensar horários e atender trabalho e assuntos particulares, o conforto de evitar o trânsito e estar em casa e a segurança, ao evitar deslocamentos em horário noturno, tornando o Teletrabalho "um pouco mais prático". As desvantagens ficam por conta do receio de envolvimento da vida pessoal com o trabalho em casa e das dificuldades de controle, como ocorre na teleducação, para apurar o que efetivamente o aluno está fazendo do "lado de lá". Um dos supervisores traz uma opinião contrastante frente às demais, julgando oportuno "personalizar mais o ambiente de trabalho", o que podemos ver como um movimento inverso ao proposto pelo Teletrabalho.

A Tecnologia de Informação é especialmente importante e reconhecida como um dos grandes impulsionadores do Teletrabalho. Entretanto, aspectos técnicos relacionados à infraestrutura de Telecomunicações, limitações tecnológicas e de segurança de informações merecem muita atenção para possibilitar a sua realização.

Categoria 2: Interesse em discutir ou questionamentos sobre Teletrabalho e a Dissertação

Funcionários 1:

- "Tu já viste algumas experiências de Teletrabalho em outras empresas?"
- "Nossas reuniões são periódicas?". "Como vai ser?"

Funcionários 2:

- "Qual é a idéia de continuidade?" (após a entrevista)
- "Já há interesse ...?" (da Empresa em adotar o Teletrabalho)

Supervisores e gerentes 1:

- Interessou-se pelo tema porque atividades da área já permitiriam essa "alternativa na prática"(...), mas "na minha área eu tenho receio em solicitar a autorização pra este tipo de atividade, que a pessoa faça funções em casa, em situações de problema"(pela falta de regulação, receio de questões legais e de abrir precedentes). "E o interesse em participar da discussão é ver até que ponto a gente vai ampliar isto na empresa ou não. Quais são as experiências que já se tem" e a autora do estudo poderia contribuir para poder adaptar isto, "mesmo que seja de uma forma mais tímida, mas podendo atingir várias áreas".
- "O teu estudo é voltado especificamente para a área de desenvolvimento ou abrangeria outras executadas fora do horário de trabalho comercial da Empresa?(...)Tem alguma restrição? É um leque aberto de opções?"

Supervisores e gerentes 2:

- Entendendo o Teletrabalho, "a hipótese nº 1: eu sairia de casa em vez de vir aqui, pra vir pra Procempa eu iria pra um outro prédio, que seria da Procempa, que seria o telecentro". Hipótese 2 seria trabalhar na minha própria casa".
- "Tu citastes uma terceira hipótese. Telecentros e....?" (telecottages).

SEPRORS

- "Quando é que tu acha que fica pronto? Nós vamos conhecer este trabalho?...."

SINDPPD

- "Não tá nas previsões de discussão, até porque tem outras coisas que a gente tá discutindo mais urgentes, porque é o que tá pegando, né. Demissões, este tipo assim tá pegando mais urgente, mas no momento em que a empresa estiver pensando em discutir isto aqui nós vamos ter debate. Sem dúvida nós vamos entrar na discussão".

Comissão de empregados:

- (...) "qual seria a visão, qual seria a previsão da Empresa de colocar Teletrabalho".
- "Como visão estratégica" e "dispondo de tecnologia hoje para executar o "Teletrabalho, falta verificar: Qual é a estratégia da empresa. Por exemplo: aplicar Teletrabalho de cima abaixo ou aplicar numa área de atendimento ao usuário? Ou aplicar numa área de criatividade? Entendeu? Ou numa área produtiva".
- A dissertação, não está baseada "numa estratégia operacional da empresa?". É para fins acadêmicos mesmo? "Certamente não vão ser... vamos dizer assim... não vai sair deste trabalho uma ... indicação direta... Sim, mas uma indicação de áreas-candidatas. Ou de perfil de profissional de áreas-candidatas..."
- "A gente gostaria de receber o material que tu tá coletando pra gente. Tem idéias diversas, porque o que a gente tem é tão pouco em relação a isto".

Diretores:

- "Já tem alguns outros sendo entrevistados? Quem?"
- "Tipos de Teletrabalho?" (existem).
- "Em se aceita esta relação, ela deve ser juridicamente resolvida e tecnicamente remunerada. "Até agora, tu acha viável? (...) nós podemos fazer com alguém contratado fora da Empresa?"

Os entrevistados dos grupos de funcionários, supervisores e Diretores mostram interesse sobre o Teletrabalho, perguntando sobre tipos de Teletrabalho e experiências de outras empresas. Há também questionamentos voltados à realidade específica da Empresa, em perguntas sobre se há interesse em adotar o Teletrabalho na PROCEMPA, se vai haver continuidade das reuniões, quem tem participado das entrevistas, tipos de atividades que

poderiam ser feitas pelo Teletrabalho, além das já desenvolvidas na Empresa, e na menção ao interesse em que seja regulado, evitando-se, assim, receios sobre aspectos legais.

Observa-se, por parte da Comissão de Empregados, um interesse mais acentuado em saber sobre a intenção ou não da introdução do Teletrabalho na Empresa e uma preocupação com a visão ou estratégia da Empresa, no caso de sua adoção. Há até certa dúvida, pode-se dizer, com relação ao trabalho da autora deste estudo. Mesmo colocada em tom de brincadeira, transparece a desconfiança quando um dos membros da Comissão questiona, se não está baseada numa estratégia operacional da Empresa, ou "é para fins acadêmicos mesmo? Outro membro expressa que ainda que certamente não vá "sair" do trabalho uma indicação direta, poderá apontar "áreas-candidatas, ou o "perfil de profissional de áreas-candidatas".

Exatamente os membros do grupo da Comissão de Empregados, bem como os do Sindicato Patronal são os que diretamente expressam interesse em tomar conhecimento do material da dissertação, perguntando quando fica pronto e se vão conhecer o material (SEPRORS), e dizendo que gostariam de receber esse material, porque é muito pouco o que têm em relação ao assunto (Comissão).

A Diretoria, por sua vez, dirige perguntas de conteúdo mais direto à autora, tais como seria juridicamente resolvida e tecnicamente remunerada a relação de Teletrabalho, se é viável, considerando a avaliação da autora até o momento da entrevista, e qual a opinião da mesma sobre a possibilidade de fazê-lo com alguém contratado.

Notou-se nos grupos interesse pelo assunto, devido ao fato dos participantes se apresentarem como voluntários nas entrevistas de pesquisa e, também, pela ampla participação nos debates, independente da maior ou menor disposição de que fosse adotado pela Empresa.

Categoria 3: Teletrabalho já realizado na Procempa

Natureza das atividades

Funcionários 1:

- "...Existe alguma coisa assim na Procempa de trabalhar em casa, Teletrabalho, trabalho com micro e tal." Situações de "emergência, coisa simples, depende do pessoal de apoio ". Eles ficam ali, praticamente dentro da Procempa, daí chega uma hora que o pessoal também não agüenta, daí tem que submeter o job, tem que ter um contato com a Procempa. Vai ficar pendurado no telefone um tempão também? Não, então os caras mandam por *e-mail*, se conversam. Tem alguma coisa de usar a máquina, de acessar a tua máquina aqui, tem uma coisa que é a questão de segurança também, né. Liberar ao ponto de casa trabalhar, acessar aqui as bases da Procempa...mas existe alguma coisa assim, já neste sentido. "

- Não há "toda uma estrutura ainda, mais forte pra trabalhar assim mas alguma coisa já tem", que permite via rede, em casa, "acessar o *e-mail* e o servidor". A limitação é ser "mais lento" do que na Empresa.
- Na área de Internet se dá algum problema no servidor fazem acesso de casa, mas este "é eventual".

Supervisores e gerentes 1:

- "Hoje a gente tá com estas alternativas muito vinculadas a setores de ponta da empresa, pessoal vinculado a suporte técnico, pessoal vinculado a folha de pagamento...mais o pessoal ali da telemática", mas "temos atividades, bem operacionais de pessoas que são treinadas há muito tempo pra fazer funções que vão desembocar em finais de semana em que muitas vezes a solução tem que ser dada por telefone, de forma precária, ou a pessoa até entrar em contato na supervisão pra ter uma autorização pra vir à Empresa".
- "...normalmente é solução de problemas. A pessoa faz por telefone pra não ter que vir na empresa. Só que daí ele fica com uma série de recursos diminuídos. Se, por exemplo, ele tivesse acesso aos dados do micro dele ou aos arquivos que tã na operação ele conseguiria resolver muito mais facilmente (...)Tu tem que sair de casa, vir aqui,...cobrar uma hora extra".

Diretores:

- "Até hoje temos fechado as portas ao Teletrabalho (...) A pressão já existe, mas hoje gerencialmente temos cortada esta possibilidade", em função de segurança. "Acontece conexões remotas eventuais, em situação de emergência. Mas, "se fosse coisa regular", um *hacker* "poderia se fazer passar por alguém".

Tipos de função

Funcionários 2:

- Suporte. Ocorrem problemas durante o fim-de-semana ou madrugada, como uma máquina não funcionar, ou perda de informações de um banco de dados, que têm de ser recuperadas. Antigamente o funcionário era chamado de casa e "seja qual fosse o horário, eu vinha até a Procempa, resolvia o problema. Às vezes era questão de 15 minutos e depois voltava pra casa". Com as redes NT e UNIX existe um *software* para acesso remoto via linha telefônica (RAS). Com uma senha, do seu computador de casa, o funcionário disca um número da Procempa, onde está ligado esse *software*. "Ele atende, sabe que é uma conexão, pede uma senha, daí eu me conecto, aí a partir dali eu tô no meu micro em casa, mas tô como se estivesse no meu micro aqui dentro da empresa com todos os privilégios de acesso a arquivos". É necessário ter no micro de casa o mesmo *software* instalado na PROCEMPA, dependendo do tipo de banco de dados ou sistema.
- Um funcionário cita exemplos pessoais. 1º) "... o banco de dados ficar fora e eu ficar da meia noite até às 6 da manhã trabalhando dentro de casa ". 2º) perderam alguns tipos de discos, que tiveram de ser trocados e recuperadas algumas fitas. Uma colega ficou trabalhando na PROCEMPA durante o dia, pois ele estava com o filho pequeno em casa . Ela não concluiu o trabalho e lhe passou o serviço. "Eu botava o guri pra ver um desenho, dava um atendimento, mas ao mesmo tempo eu tava lá fazendo o serviço. Então, na verdade, eu tava cuidando dele e fazendo o serviço, ao mesmo tempo trabalhando. Aí eu fiquei a madrugada toda fazendo isto. Até que chegou, sei lá, 4, 5 horas da manhã eu encerrei. Daí eu liguei pra operação, deixei um recado. Olha, ficou neste ponto. De manhã cedo, a Isabel veio e retomou, entendeu? Então é uma maneira de a gente conseguir tocar o serviço e eu conseguir aliar um pouco os meus afazeres particulares.."
- O acesso remoto no Suporte iniciou quando tinham de fazer algum acerto ou configuração, fora de horário. Através de uma linha no suporte, ligada ao servidor com o RAS, algumas pessoas poderiam fazê-lo de casa e no fim de semana. E "...alguém resolveu testar o RAS, mas com a intenção de que tu pudesse fazer de casa....então simplesmente era um teste de *software*...". Começaram a usá-lo quando ocorriam problemas. A seguir, passaram a informar o supervisor que se tinham conectado e resolvido tal problema, chamados por tal funcionário da operação e o tempo despendido. "Primeiro foi uma coisa de teste e depois a gente começou a usar." Depois instalaram outro equipamento, de dois usuários agora podem ser 30 a acessar.

Supervisores e gerentes 2:

- No caso da folha de pagamento, muitas vezes há um chamado e o analista se desloca até a Empresa. "Hoje, de certa forma ele já tá resolvendo isto ou por telefone ou por acesso autorizado de casa e tentando resolver o problema", mas é "uma questão até que ela não tá bem regulamentada". Essas pessoas estão fazendo isto "até por uma questão de comodidade, ou seja, de não precisar vir aqui, se deslocar", mas faz isto de casa e a gente não tá, inclusive, digamos assim...no enquadramento (...) "Seria uma hora extra, mas será que ele realizou aquela hora? Em que momento? Quanto tempo? Quando iniciou? Quando terminou? Então isto tá ainda meio obscuro e pra cada tipo de cargo talvez exista uma situação desta natureza".

Diretores:

- Teletrabalho, como funcionários trabalhando fora da PROCEMPA, "tem há muito tempo" e "a gente agora vê que eles faziam Teletrabalho". Via um meio de transmissão entre dois locais de uma empresa, mas com o funcionário tendo um posto de trabalho, "tem as fofocas todas de trabalho...o ambiente com todo aqueles

tumultos naturais do ambiente de trabalho...o cara senta e trabalha...única coisa que tem duas sedes".

Assessores jurídicos:

- Na Procempa já tem alguma coisa de Teletrabalho, no sentido de que a área de operação "atua com uma série de sistemas em que por aqui se faz a verificação de um sistema em um determinado prédio da Prefeitura (...) Do ponto de vista jurídico não tem problema nenhum. Talvez tenha lá as adaptações do ponto de vista de recursos humanos, etc. e tal, mas juridicamente, pelo menos na relação do trabalho com o empregador, do trabalhador com o empregador, não."

Remuneração

Funcionários 2:

- "É informal", "normalmente negocio, no caso, com meu chefe (...) Algumas vezes foi lançado como hora extra, algumas vezes foi lançado como compensação."
- O cálculo é baseado no tipo de problema a resolver, mas "é possível enrolar" o tempo necessário.
- "Como mensurar esta questão do trabalho, não necessariamente... é uma questão de comunicação (...) Tem que fazer uma apresentação em Power Point. Não precisa tá conectado prá fazer isto (...) posso vir fazer o meu Power Point e conectar o meu *cablmodem* lá em casa e tá parado e nem por isto eu tô dormindo. Então, voltamos ao profissionalismo de novo".

Supervisores e gerentes 1:

- Tem profissionais que recebem sobreaviso ou hora extra (suporte) e pessoal que não recebe, mas fazem isto porque "são altamente profissionais e comprometidos com o trabalho deles. Eles sabem que são necessários e vão ter que resolver. Então, entre eu sair da minha casa, vir até aqui, demorar 5 minutos, dar um Boot...um Boot não digo, mas liberar um diretório de acesso (...) Eu faço da minha casa, demoro 10 minutos e não me preocupo em cobrar por isto. São pessoas que já tem este ...isto não é novidade".
A diferença de procedimentos em relação ao suporte era desconhecida e gera surpresa.

O Teletrabalho, embora ainda não seja uma opção oficial, já é experimentado em certa medida na Empresa. Ele acontece, por exemplo, em *atividades de rotina*, como nos momentos em que a área de operação faz a verificação de sistemas em prédios da Prefeitura, a partir da PROCempa. Diferencia-se de outras situações de Teletrabalho, porque o funcionário continua tendo um posto de trabalho e, além disso, do ponto de vista jurídico é feito sem problemas e não requer adaptações.

O Teletrabalho ocorre também em *atividades emergenciais*, para atendimentos da área de Suporte ou da área de Internet, efetuados a partir de casa. O atendimento prestado pela área de Internet é eventual e o da área de suporte mais freqüente. O Suporte conta com recursos que permitem aos funcionários, via ligação telefônica, fazerem acesso remoto de suas casas, numa situação similar a se estivessem na Empresa. Permite também, como num exemplo mencionado por um dos funcionários, o trabalho em grupo sobre uma mesma tarefa, em regime de horário contínuo e de forma a conciliar o serviço com afazeres particulares.

A estrutura hoje existente não dá plenas condições ao Teletrabalho para outras funções, mas possibilita entrar na rede, acessar o servidor e o *e-mail*, sem o funcionário deslocar-se à Empresa. Limitações a considerar envolvem os aspectos de segurança e a maior lentidão da conexão, se comparada à velocidade disponível na Sede. Outras vezes, problemas

que poderiam ser resolvidos mediante o Teletrabalho são solucionados por telefone, de forma precária, ou contatada a supervisão para autorização da vinda à Empresa, com custo de hora extra, aspecto que preocupa alguns supervisores.

Segurança também é o fator, segundo o Presidente da Empresa, pelo qual "tem fechado as portas ao Teletrabalho", mesmo existindo pressão em favor. Ele é conhecedor de conexões eventuais, em situação de emergência, mas essas se diferenciam de algo feito regularmente e que poderia tornar mais fácil a *hacker* se fazer passar por alguém. Para enfatizar suas preocupações, relata um ataque sofrido pela rede insegura da Empresa, dizendo: "imagina se permitimos uma brecha na rede segura e permitimos um ataque?". Cita alguns exemplos sobre maneiras de quebrar um sistema de segurança e afirma que tem de ser visto se valem a pena os riscos colocados pelo Teletrabalho. Talvez, comenta, fosse necessário "criar um ambiente especial".

O acesso remoto à Empresa começou na área de Suporte e, como se diz na gíria, "sem querer querendo", com a finalidade de fazerem algum acerto ou configuração, fora de horário e após como "teste". Um dos supervisores informa que a remuneração para o Suporte é "informal", negociada junto à supervisão e feita como compensação ou pagamento de hora extra. Não é prevista em outras áreas. A diferença de procedimentos é desconhecida e quando vem à tona, no outro grupo, trazida por um dos gerentes participantes, gera surpresas e comentários sobre a necessidade de estabelecer procedimentos uniformes na Empresa. A questão da remuneração, também, enseja pensar como pode ser feita. Para o Suporte, o cálculo é feito sobre horas despendidas, mas é possível "enrolar", como diz um funcionário e nem sempre a tarefa exige estar conectado, ou mesmo, *estar conectado não significa estar trabalhando*.

Atualmente, observa-se a ausência de definições mais precisas em assuntos como hora extra, definição e mensuração de resultados, confiança entre chefias-funcionários, condições adequadas para realização do Teletrabalho na Empresa. Vale lembrar, como menciona Jack Nilles (1994), que entre os fatores importantes para o sucesso do Teletrabalho estão um adequado planejamento, envolvendo previsão de condições de gerenciamento e dos requisitos técnicos para realizá-lo. A ausência de atendimento destas condições pode gerar praticas diferentes, constatadas no tocante à remuneração, descontentamentos, bem como dificultar melhores condições para executar ou supervisionar o trabalho.

Outro aspecto importante para o sucesso, é a presença de benefícios aos envolvidos, visto no material pertinente à AT&T. Neste sentido, na Procempa, o Teletrabalho, na modalidade de trabalho em casa, surge informalmente como uma maneira de satisfazer os interesses mútuos, no tocante à realização de tarefas necessárias para a Empresa e a sua conciliação com condições favoráveis aos funcionários.

Entretanto, para assumir o Teletrabalho, oficialmente, é preciso lembrar-se a experiência da Califórnia, apontando a importância do suporte *top-down* em processos de Teletrabalho e a ênfase de Jack Nilles (1994;1997), sobre participantes-chaves liderando o processo e de claras razões de negócios a apoiar sua adoção, fatores não contemplados pelos entrevistados.

Categoria 4 – Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

Benefícios para o funcionário

- | | |
|--|--|
| Funcionários 1: | - "Ganhar mais"; "vida mais administrada". |
| - "Poder fazer o seu horário e carga horária" e trabalhar no horário preferido. | - "Não ter que se deslocar, perder o tempo neste trânsito, cada vez mais congestionado, estressado". |
| Funcionários 2: | - Possibilitar uma "flexibilidade maior em adequar o seu dia-a-dia ao seu trabalho". |
| - "Fica mais flexível para a pessoa se adaptar, do que o modelo tradicional". | SEPRORS: |
| - "Pela liberdade que a pessoa tem, pela flexibilidade de horário, possibilidade, principalmente, se for mulher, de atender melhor família, convivência com filhos, etc.." | - Possibilitar informalidade no vestir ("bermudas, pijama"). |
| Supervisores e gerentes 2: | - "Diminui o estresse do próprio trabalho." |
| - "Qualidade de vida (...não perder hora no trânsito", poder ter contato com a família no horário do almoço, usar as horas ganhas numa academia, jogando tênis, etc. | - "Menos trânsito, economia de transporte, mais aproveitamento das horas." |
| - Pode valer a pena "não ter que cumprir jornada de trabalho e desempenhar aquela tarefa, mesmo que "eu tenha filhos pequenos". | - "Conforto da casa comparado com conforto do escritório" é provavelmente melhor. |
| | Diretores: |
| | - "Autonomia no trabalho, uma autonomia maior afinal de contas, uma liberdade maior." |

Benefícios aparentes

- Diretores:
- "Isto aí tá ligado diretamente a uma imagem de que isto é liberdade", mas "é uma facilidade que se for bem controlada ela é muito ilusória". Possibilita à pessoa pensar em fazer o seu horário e "a maioria dos casos não tem problema nenhum. Agora, só que precisa de uma disciplina pra isto muito diferenciada (...)". "As exigências de um trabalho medido fora vão ser maiores naturalmente. E a disciplina de uma pessoa com o relógio na sua casa...", considerando distrações domésticas, deve ser maior.

Comissão de empregados:

- "Algumas coisas que a gente enxerga como vantagem talvez não sejam.. Como: não te deslocar pro local de trabalho. Ficar em casa. Quanto isto vai custar na tua casa?"

Funcionários 2:

- "É claro que pode ter muita gente que pode não gostar de ficar em casa, ficar o dia todo aturando mulher e filho...ou o marido..."

Assessores jurídicos:

- Pode ser "interessante, porque a gente vai poder conviver mais com a família etc. e tal", mas recentemente viu uma entrevista dizendo que, "ao contrário do que se propagava em relação aos serviços... em relação às novas tecnologias, na verdade não houve uma redução do tempo de trabalho, na verdade houve sim um

aumento", por isso não tem como avaliar.

Comunidade

Diretores:

- Não é ainda o caso de Porto Alegre, mas "uma grande cidade, hoje, que tem problemas de trânsito e deslocamento...então neste aspecto eu acho que a questão do Teletrabalho poderia vir beneficiar. Neste ponto de vista ambiental, ponto de vista urbanístico, enfim da arquitetura da própria cidade".
- Teletrabalho "numa relação comunitária", em Telecentros possibilitaria uma "gama de serviços" às comunidades, como "desde serviços de saúde até mesmo prestação de serviços da Prefeitura".

Benefícios para a Empresa

Funcionários 1:

- "Ter um planejamento das tarefas (...) o que tem de fazer, prazos."
- "Facilita a organização, as coisas tendem a se organizar mais e a pessoa a se disciplinar mais."

Supervisores e gerentes 1:

- "Organizar a comunicação (...) Ainda não temos uma cultura de troca de informação de forma organizada."
- Organizar um pouco mais o fluxo de trabalho, achando sua equipe, "interessada, "responsável pelo que faz (...) aqueles que concordassem em fazer uma atividade em casa manteriam este ritmo". Então já é um facilitador e outro é "que as pessoas se organizariam melhor e teriam menos chance de alterar algumas atividades (...) A dispersão do próprio ritmo das tuas atividades é muito grande. Os problemas seriam outros, mas tu conseguirias organizar melhor o fluxo do trabalho".
- "Forma de mensurar melhor o volume de trabalho."
- "Tu não vai ter um controle, tu vai ter parâmetros".
- "Serve para duas coisas: aumento de produtividade e redução de custos".
- É "a contrapartida do compromisso pela flexibilidade".
- É "um avanço profissional, onde as relações são muito mais tranquilas, amenas, de cooperação e confiança". "Tu recebe, tu contratas pra fazer tal coisa, tu vai fazer eu vou te dar todas as condições pra isto e pronto." Entretanto, "na Procempa às vezes não é assim" com o contrato de trabalho. A visão é de que alguns funcionários entendem que a Procempa "tem obrigação de me dar tudo até aonde eu possa enxergar como uma forma de ganho da empresa, ela tem obrigação de me dar".

Funcionários 2:

- "Existe estatística sobre o rendimento do trabalho em casa. E houve um aumento de rentabilidade".

Assessores jurídicos:

- Qualifica, porque a pessoa não vai ficar "enrolando".

SEPRORS:

- Os custos, para o dono de uma empresa, de manter uma equipe trabalhando dentro da empresa, no horário da madrugada (sala, ampliação, etc.) seriam muito maiores e os riscos, principalmente de segurança, enormes. E os colaboradores "tem o conforto de tá em casa", "de bermuda, pijama, etc. e tal".

Diretores:

- "A vantagem tem que ser dos dois lado...a pessoa trabalhar em casa e com isto haver uma redução de custos...de teu lugar de trabalho."

Benefícios hipotéticos

Supervisores e gerentes 2:

- A Empresa faria Teletrabalho para "desconcentrar infra-estrutura, faria pra ser mais barato".
- A Procempa investiria em Teletrabalho numa situação da Prefeitura, diferente da atual "onde demandassem mais atividades pra Procempa. E onde tivéssemos que expandir um pouco mais as nossas instalações. Teletrabalho seria uma alternativa de conseguirmos isto. Até em telecentros, num primeiro momento...".
- Para outro entrevistado, "pelo lado econômico eu acho que a empresa tem que pensar. Hoje, esta questão da demanda pode ser uma demanda sazonal e não pode esquecer de levantar alternativas de terceirizar isto".

Desvantagens

Funcionários 1:

- "É justamente a integração com as pessoas, acho que se perde um pouco isto. Este negócio de vir até a empresa e o contato físico é importante em certa forma."

Funcionários 2:

- "As pessoas citam assim oh: tem pessoas que não gostaram porque sentiram falta da companhia de colegas,

né. Tem gente que sente falta do relacionamento. Acharam que isto é fundamental e voltaram pra dentro da empresa pra voltar a trabalhar da maneira antiga."

- "A nossa relação social cai bastante".

Supervisores e gerentes 2:

- Uma dificuldade é ter confiança que o funcionário fará sua função em casa, sem supervisão, dependendo do conhecimento da supervisão sobre os funcionários. "Se hoje nós já temos problemas de medição do trabalho internamente, nos seus subordinados, na linha que nós não temos metas e o sujeito não cumpre já a tarefa aqui e ganha e a gente não tem hoje ferramentas punitivas pra isto, imagina numa situação que a pessoa vai telefonar e: 'vem cá fulano, tu não trouxe a tua tarefa! É não deu'. E fica por isto mesmo".

Comissão de empregados:

- "Tu tá vindo pra um outro grupo social, pra uma reunião que o objetivo é produção e trabalho pra tu ter retorno financeiro encima disto. Mas existe, queira ou não um convívio com outras pessoas, tipos distintos, novas relações que isto também faz parte, queira ou não da nossa sociedade. Porque se tu não tem este tipo de convívio hoje, tu tá meio que excluído".
- "Tenderíamos, num modelo bem radical, ao isolamento (...)Causaria um impacto muito grande nas pessoas. (...) como ser humano, eu acho que nós temos necessidade de convívio, desta aproximação. Eu acho que acabaria resultando em um outro problema, trabalhando em casa."

SEPRORS:

- "Este negócio de trabalhar em casa só é bom pra empresa. É a maior roubada, cara. Tu trabalha muito mais." Em casa há outras distrações, o ritmo de trabalho não é contínuo, uma tarefa leva mais tempo.
- "Na empresa, o grupo trabalhando como um time tem alguns ganhos que, às vezes, fora não tem."

Os benefícios do Teletrabalho são comentados pelos vários grupos, ainda quando para os assessores jurídicos, seja "algo recente" e sobre o que "não têm claro ainda o seu impacto" e os membros da Comissão de Empregados entendam necessário para opinar "ser uma coisa a partir de uma experiência" ou considerem que "não tem nada concreto hoje pra ver se tem vantagens ou desvantagens".

São muitas as vantagens atribuídas ao Teletrabalho e podem ser analisadas quanto a vantagens para o funcionário, Empresa e comunidade, apesar de sobrepostas em muitas situações. Exemplificando, as melhorias para o funcionário, em relação ao trânsito e redução do tempo de deslocamento para os locais de trabalho, nas grandes cidades, também tem uma contrapartida para a comunidade. Para a Empresa, a adoção do Teletrabalho poderia resultar em vários pontos positivos e, em muitos casos, também em benefícios diretos aos empregados.

De modo geral, as melhorias quanto à organização do trabalho são sugeridas por funcionários, enquanto as relacionadas à produtividade, custos e comprometimento são apontadas por gerentes e supervisores ou assessores jurídicos. Porém, também há funcionários enfatizando a idéia de contribuição para maior produtividade, assim como há supervisores falando sobre os benefícios na organização do trabalho. Chefias, diretores e um

dos membros do SEPRORS ao apontarem benefícios ligados à redução de custos (custos de funcionamento de uma empresa na madrugada) o fazem afirmando também as vantagens que igualmente devem resultar para os funcionários.

As desvantagens potenciais, porém, existem, entre elas a possibilidade de misturar vida pessoal e profissional, impactos nas relações interpessoais e interação de grupos e dificuldade no gerenciamento de pessoal a distância. Os entrevistados levantam aspectos que, às vezes tidos como benefícios, podem não o sê-lo ao final, nas áreas de custos, trabalho, vida pessoal e familiar. É útil assinalar, também, a divergência de percepções sobre onde acontecem as maiores interrupções no trabalho, se nas empresas ou em casa. Mas essas opiniões não contradizem o que foi encontrado na literatura pesquisada. A dispersão, se por um lado pode ser menor, por outro é preciso considerar as distrações próprias do ambiente residencial, conforme apontam os *Sites* da ETO e CTA. Igualmente, do risco de excesso de trabalho citado, entre outros, pela ETO.

A ETO salienta que os mesmos fatores podem ser atraentes para uma pessoa e outra não, e essa possibilidade é apontada por alguns funcionários. Numa situação de *benefícios aparentes* ao trabalhar em casa, poderia ocorrer como comenta jocosamente uma funcionária: "é claro que pode ter muita gente que pode não gostar de ficar em casa, ficar o dia todo aturando mulher e filho...ou o marido...". Ou, segundo um dos supervisores, mesmo havendo dificuldades para conduzir o Teletrabalho, até motivos familiares, como presença de filhos pequenos, pode valer a pena para o funcionário.

Questionamentos da influência do Teletrabalho nas relações interpessoais e interação dos grupos de trabalho são apresentados por funcionários e chefias. A questão do isolamento, de perda do contato entre colegas, expressa pelos entrevistados, também é vista por Bélanger e Collins (1996) e a Prefeitura de Viena, no sentido da importância que a capacidade de comunicação do teletrabalhador tem para evitar o isolamento e nas suas relações humanas, sociais e contatos técnicos. O tema é tratado por algumas organizações que relataram suas experiências. Por exemplo, a MSA-Infor percebe perda do envolvimento das pessoas entre si e pensa em promover eventos que sirvam também à finalidade de confraternização entre as pessoas, identificando no medo do isolamento e distanciamento dos colegas a razão para muitos funcionários terem resistências ao Teletrabalho, enquanto um dos profissionais da CommScope diz que o Teletrabalho leva a um "distanciamento normal dos colegas e até dos

chefes" e que o convívio informal faz falta, pois "o ser humano ainda é muito sensível ao contato pessoal".

O impacto do Teletrabalho na relação da Empresa com seus funcionários espelha contradição ao apresentar como podem ser percebidos por pessoas diferentes os mesmos aspectos do Teletrabalho. Para um supervisor, uma dificuldade é a confiança em que o funcionário desempenhe a função em casa, sem supervisão, variando essa segundo o conhecimento da supervisão sobre os funcionários. Em contrapartida, segundo outro supervisor, é "um avanço profissional, onde as relações são muito mais tranqüilas, amenas, de cooperação e confiança". Isso nos faz supor que certas facetas do Teletrabalho adquirem diferentes traços, conforme lidamos com elas. Como diz Gordon (1997), um benefício acidental do Teletrabalho é fazer os gerentes pensarem sobre medidas de trabalho mais eficientes. Outra circunstância a destacar trata-se da confiança implícita nesse tipo de relação.

Constatamos que os benefícios percebidos para os funcionários são muito similares aos identificados por profissionais das experiências de Teletrabalho relatadas (flexibilidade de horário, adequação do dia-a-dia, informalidade no vestir, comodidade para a família, redução de deslocamentos, etc.), assim como suas desvantagens (trabalhar demais, isolamento dos colegas, perda no trabalho de grupo, etc). É interessante cotejar essas percepções com os resultados das pesquisas da IBM e *Smart Valley Inc*, quanto à flexibilidade, número de horas trabalhadas, efeitos sobre o trabalho de grupo e sugestões sobre estabelecimento de rotinas ou rituais de trabalho quando em casa.

Como vimos, o Teletrabalho pode trazer benefícios para empregados, organização e comunidade. O que chama atenção, principalmente pensando no rol de benefícios do Teletrabalho, proposto pela AT&T, é que nossos entrevistados, à exceção dos Diretores, não divisaram nenhum tipo de benefício direto ou de formas de agregar, por meio dele, valor aos serviços prestados aos clientes da Empresa e à comunidade.

Categoria 5 – Perspectivas de implantação do Teletrabalho na Procempa

Cenário geral

Funcionários 1:

- "Se enquadraria naturalmente, mais um outro projeto de inovação." (similar à Internet/Telecomunicações).

Funcionários 2:

- Algo que "tá caindo de maduro"; "tá caindo de maduro há 20 anos".
- Tendência da qual "não tem como escapar", mas "talvez não seja para a nossa geração".

Supervisores e gerentes 1:

- "Ao longo do tempo o ambiente de trabalho muda. Na realidade tu vais ter salas de reuniões ou então

postos de trabalho...tu comesças a ter ambientes onde o grupo se reúne pra discutir aquele sistema...junto com os analistas, junto com os programadores ou fórum de programadores, pra tirar dúvida, para trocar experiências de resultados que tiveram sobre o desenvolvimento do programa, enfim..."

Supervisores e gerentes 2:

- Tendência de que seja "inexorável", mas "envolve caminhar bastante para chegar até isso".
- Há impeditivos pela CLT e inexistência de normativas sobre "como vai ser a proteção do trabalhador e da empresa nessa relação".
- Legislação na Europa é "muito mais bem arranjada em função da globalização e Teletrabalho entre eles".
- "É complicado implantar o Teletrabalho, (...)mas é preciso que a gente detenha o controle desta tecnologia"(de implementação), "até mesmo para servir de suporte a outra demanda dentro da estrutura".

Diretores:

- A Procempa pode dar "solução tecnológica para os clientes", como solução de conteúdo ou formatação do programa e, talvez, desenvolvendo um *software* para "controle do trabalho".
- É "mais difícil ainda", para o funcionário da Prefeitura, por uma "questão de cultura operacional da máquina" (ter micro em casa e conhecimento de "problemas que vão surgir no dia-a-dia").
- "Primeiro nós temos de resolver alguns problemas (...) que nós temos no mundo atual da Procempa, sem pensar em Teletrabalho. Medição da tarefa e avaliação de desempenho".
- Ele "passa por muitos processos antes de chegar mesmo no problema de fazer negócios".
- Há muitas dificuldades no Teletrabalho, não-técnicas. "Do ponto de vista da gestão da Empresa, resolvidos problemas jurídicos, negociais, sociológicos, sem dúvida seria vantajoso."
- Questões: "como vamos remunerar, como a justiça vai entender essa relação e como a Comissão de Empregados vai ver essa relação?".
- "Vai acontecer no futuro, sob diferentes formas (...)nem todas as atividades são atividades adequadas". Maneira da empresa buscar, "principalmente, redução de custos", mas "no momento que tu tem ganho de qualidade (...) tu tem ganho de produtividade (...) tem redução de custos".

SEPRORS:

- "Necessário, inevitável", o mundo está caminhando para isso, " a tecnologia está aí e é excelente".
- O impeditivo é a legislação, "antiquada, inadequada".
- "Com o sindicato dos empregados vai haver problemas, discussão, isto e aquilo, mas é uma questão de ajuste".
- É preciso ver o que vai acontecer. Certos profissionais terão condições de fazê-lo e outros não, estarão mais voltados a trabalhar com o cliente, em atendimento, numa relação interpessoal.
- A universidade tem um papel importante. Através do "telensino e aulas on-line", informa e disciplina os alunos para atividade de aula e também para o trabalho.
- "A gurizada já está mais do que pronta (...) na relação com a tecnologia", no aspecto de "colaboração" e de "troca".
- Na Irlanda, o avanço tecnológico compreendeu "um acordo muito grande, entre universidade, governo, trabalhadores, "foi muito bem fechado e só por isto que funcionou". "Tem de haver o acordo entre todo o mundo" e a universidade precisa ser envolvida; é de lá que sai o profissional que vai trabalhar em casa.
- Exige boa qualificação e uso de tecnologia; "não é todo o mundo que se adapta a usar a tecnologia".
- "Isso é "uma formação para daqui a 10 anos" e, "se começar agora, daí a coisa vai começar a fluir bem".

Supervisor segurança de informações:

- Seria necessário garantir condições de segurança maiores do que em outras empresas, pois trabalha-se diretamente com " bases de informação" dos cidadãos. Exigiria revisar todas as questões de segurança. Uma das alternativas seria fazer a segurança através de uma forma mista, usando a autoridade de certificação interna e, também, serviços de terceiros. O emprego de serviços de terceiros é um modo de reduzir o custo do investimentos em segurança, tornado-o viável, uma vez que é oneroso estabelecer toda uma estrutura de suporte. Outro aspecto a reforçar esta alternativa é a necessidade de os certificados das assinaturas digitais serem reconhecidos no mundo todo, isto é, terem características de "*transnacionalidade* ou *transterritorialidade*", dado que a verificação da validade dos certificados, pela autoridade certificadora, deve ser reconhecida fora do contexto da Empresa.

Sistema sugerido

Funcionários 1:

- Não imagina na realidade da Procempa hoje o trabalho sendo feito 100% na forma de Teletrabalho. "...pelo menos algumas vezes por semana teria que ser feito um contato pessoal."

Funcionários 2:

- "Seria necessário um plano e um horário para as pessoas se reunirem."
- Vir à empresa uma ou duas vezes por semana, "apresentar o que tu tá fazendo, ver se tem coisas diferentes", pois, a tecnologia da empresa muda e, somente em casa, tu estás "ficando para trás, só naquele teu mundinho".
- Seria "uma implantação em paralelo (...) como em qualquer sistema (...) Quem quiser vai ficando em casa, quem quiser fica na empresa e vai indo, até que daqui a 50 anos todo o mundo tá em casa".
- "Senão, justamente, ia ocasionar o oposto, a pessoa ia tá ali contrariada e daí ía por fora toda a filosofia do trabalho."

Supervisores e gerentes 1:

- "Teria aí um sistema misto. Num primeiro momento metade do tempo tu pode ficar em casa e a outra metade tu tem que estar aqui. Depende do tipo de atividade (...) uma vez por semana todo mundo trabalha aqui dentro (...) é o dia pra vir pra cá, pra reunião de trabalho, troca de informação, reúne com cliente..."

Supervisores e gerentes 2:

- "A pessoa que for participar tem que ter a condição de poder optar."
- "Talvez até não devesse ser contínuo, a pessoa poderia ter uma tarefa e aquela tarefa virar um projeto. Se é uma atividade que tu "tem condições de fazer sozinho", eventualmente não precisaria vir à empresa....."

Diretores:

- "O Teletrabalho, para tempos eventuais, é muito complicado, porque exige muito controle sobre a tarefa, e se for mantida a mesma estrutura, "qual a vantagem da Empresa nisto?"
- A transferência das tarefas entre casa e empresa pode ser complicada, "operacionalmente".

Por onde começar?

Funcionários 1:

- Seria "interessante", partir de atividades atuais já feitas pelo Teletrabalho, especialmente de suporte e estender isto a outras, fazer projetos pilotos e acompanhamentos e tentar estudar, o melhor possível, enquanto isso para planejar as situações. "Ou seja, começar o trabalho mais como uma atividade de estudo mesmo, para ver o resultado disto".
- Um caminho apropriado seria colocá-lo em termos de voluntários, mas oferecendo ou fazendo um trabalho de organização e infra-estrutura. "E talvez também mudando um pouco...a maneira de gerenciar o trabalho. Quer dizer, se é de uma maneira bem planejada, organizada, vou Ter esta estrutura. Por exemplo, tu ofereces alternativas mas também vai controlar o que foi feito em casa, tu vai estudar a maneira de alocar o trabalho, verificar o resultado e também, além disto, a maneira de auferir...como tu vai computar aquelas horas trabalhadas em casa, também. "Seria um projeto "bem organizado desde o início", teria que "começar com todas as fases", considerando "todos os lados".
- Um participante lembra a importância de "começar e dar continuidade, mesmo que tenha problemas na metade. ... Não começar um projeto piloto parar na metade. Isto aí é o comum, né." (Riso)
- O projeto teria de envolver toda a Empresa, mas na empresa "acontece sempre a mesma coisa", ou seja, começa-se alguma coisa, todo o mundo entra, planeja, quem não tá a fim de entrar, vê que os outros tão entrando, se motiva, vai entrar, senta, discute até fora das reuniões. Quando chega na hora... acabou".

Funcionários 2:

- Ter um projeto-piloto, é "a única maneira de a gente saber se a coisa vai acontecer e as conseqüências disto é experimentando (...) é fazendo, é não ter medo". Numa próxima etapa "sair do plano teórico e realmente ir pro pratico "...botar em ações pras coisas realmente acontecerem". Em um prazo de 1 mês, por exemplo, fazer com que cada supervisão tenha pelo menos um ou dois funcionários com a possibilidade de trabalhar em casa e fazer um teste. "Não funcionou em um mês, volta. Mas fazer, ter a coragem de fazer. "
- Na área administrativa "fica mais difícil a situação", pois "lidam muito, ainda, com papel".

Supervisores e gerentes 1:

- "Começaria regulando situações que já existem (...)a partir disto, verificar a possibilidade de ir ampliando,de ir detectando em cada equipe a possibilidade de ir incluindo mais pessoas nesta atividade."
- Na área de desenvolvimento seria mais fácil um piloto, porque considerada a atividade, é "mais fácil de mensurar e de fazer o trabalho";
- Outras áreas seriam mais aptas, considerada "a cultura de usar a Internet e os recursos"
- Na área de produção, técnicos da Telemática poderiam atender o cliente, sem antes vir à Empresa.

Todavia, os técnicos, hoje, dependem fundamentalmente de alguns técnicos específicos, para "esmiuçar o trabalho" e orientá-los, antes do atendimento ao cliente. Por isso, a possibilidade do Teletrabalho é algo que "depende da equipe".

- Além das atividades de desenvolvimento, "tem outras atividades que com um pouquinho de adaptação talvez se consiga fazer remotamente". A idéia seria "iniciar com uma coisa mais organizada, mais próxima, que depois isto cresce para outras áreas".

Supervisores e gerentes 2:

- "Nós temos que trabalhar com isto aí nesta direção e talvez fazer algum piloto, algum tipo de laboratório, ensaio disto. Haverá pessoas que sim produzirão muito mais fora daqui e que(...)Sua ligação com a empresa parece ser muito mais eficaz."
- Não partirão para uma "experiência nova", com as coisas "100% definidas".

Diretores:

- É preciso ser "trabalhada a questão do comportamento e ser feito de forma gradual", através de "projetos da corporação", por exemplo, na área de teleducação, para transmissão de programas via rede, envolvendo a PROCEMPA e outros órgãos da Prefeitura;
- Então tem uma forma de medir. Vai depender do resultado da tarefa, vai ser definido o resultado (...) isto aí pode ser uma forma de Teletrabalho. Mas este cara, assim mesmo ele vai ter que vir na empresa, bater o seu cartão, ir lá fazer o seu trabalho, voltar, bater o seu cartão. Se associado a isto houver uma mudança de comportamento, um trabalho de convencimento, de sensibilização das pessoas, enfim... de motivação das pessoas. Se ela entender que isto aí é um Teletrabalho, pode começar mudar a cultura pra ele.
- Começaria por "cases externos", pois se começamos com os nossos técnicos há um vício de origem, o solucionador do problema é o dono do problema". Seria começar "onde nós não somos o objeto do estudo", "implementar onde nós não somos quem é o beneficiário, mas a empresa que implementa".

Comissão de empregados:

- "Tu tem que começar de repente liberando a tua estrutura para as pessoas fazerem acesso de casa". Para "começar a avaliar os problemas" e "verificar o que realmente é possível fazer ou não". Uma boa forma seria tomar as áreas e atividades em que já atuam com o Teletrabalho e, especificamente, "colocar todos estes conceitos na nossa área e ver o reflexo dentro da área".

SEPRORS:

- Se a Procempa quisesse implantar o Teletrabalho, "teria que ser uma comissão de dois... da empresa e do Sindicato dos empregados e até, se houvesse interesse, a participação do Sindicato Patronal. A partir desta comissão aí já dá para tirar a febre do que poderia ser... acho até que dá para fazer um ensaio encima do que poderia ...quais seriam os pontos que pegariam... onde estariam focados os problemas".

SINDPPD:

- (...) como a gente não tem uma discussão eu te coloco uma posição pessoal, mas acho que a tendência do sindicato é querer colocar estas coisas no acordo. Discutir muito bem isto, passar pro grupo todo ou o grupo, (...) mas quem a gente representa. A gente vai sempre querer tá junto pra discutir, acompanhar este processo, ver como funciona e se possível fazer até um projeto piloto, e ver como é que isto vai funcionar dentro desta empresa, deste grupo e, em funcionando, firmar isto em acordo coletivo. O ideal é, mesmo que seja com o grupo, firmar isto em acordo. Garantia de ambas as partes. Eu acho que é importante".

Supervisor de segurança de informações:

- "Para se fazer este trabalho efetivo teríamos de replanejar o processo de segurança. Repensar todo o processo, segurança., quem vai fazer, técnicas, necessárias, técnicas reconhecidas, enfim ver se este esquema de certificados pode ser terceirizado", ou no caso, utilizar mecanismos de tecnologia de outros como se própria fosse.
- A segurança no ambiente computacional consideraria o todo, pois "tem que ser toda ou ela não existe. Mas segurança para acesso das pessoas pode ser feita, gerando chaves para algumas e outras não ou, acessos diferenciados a bases de dados". A escolha em segurança "é mais uma questão de posicionamento corporativo", uma vez que se tivessem de fazer pesquisas exaustivas para desenvolver técnicas demandaria tempo, mas "hoje não é a questão de pesquisa é de seleção e organização". "Existe a tecnologia já. Nós sabemos como fazer. Como implementar eis a questão. É organizacional o processo".

Os entrevistados apresentam opiniões sobre os cenários em que o Teletrabalho se insere, no contexto da Empresa e Sociedade. Em geral, visto como uma tendência "inexorável" (chefias), "inevitável" (SEPRORS), algo que "vai acontecer no futuro" (Comissão), caindo de maduro (funcionários). Entre a *tendência de acontecer* e de *efetivamente ser implantado* na Empresa há uma distância, com dificuldades menos técnicas e mais, "jurídicas", "negociais", "sociológicas", "culturais", embora aspectos técnicos também apresentem dificuldades ou, pelo menos, necessidade de adaptação, no tocante a questões de segurança.

Observa-se um *timing* diferente em que os entrevistados vislumbram o Teletrabalho acontecer. Se para os funcionários está *mais do que na hora* de acontecer, para os demais entrevistados envolve *caminhar bastante*, com várias dificuldades a superar. Há por outro lado, forças impulsionadoras do Teletrabalho, como a própria tecnologia, que "está aí e é excelente" e as condições do pessoal que chega ou chegará ao mercado de trabalho, com experiência no uso da tecnologia a partir de vivências escolares. Um fator interessante lembrado por um dos entrevistados e que guarda relação com a Procempa, considerando suas características, é o exemplo da Irlanda, onde o avanço tecnológico foi acompanhado por um amplo acordo na Sociedade. Na Procempa, também, a julgar pelo posicionamento dos sindicatos da categoria, a implantação requereria um acordo entre os vários envolvidos.

O sistema em que o Teletrabalho seria implantado é analisado, pelos entrevistados, sobretudo em relação ao regime de horário e à forma de participação dos funcionários. Não fosse pela opinião da diretoria, poderíamos dizer que há um consenso sobre o horário parcial.

As alternativas de *por onde* começar o Teletrabalho abrangem a possibilidade de regular situações existentes e indicações de atividades e áreas onde poderia ser adotado na Empresa ou na sua atividade-fim, baseadas numa pré-avaliação e, ainda, a visão sobre sua implantação em projetos corporativos. Implicam, também, uma primeira identificação sobre como seria conduzido o processo e condições necessárias à sua implantação.

Alguns entrevistados apresentam, também, considerações sobre condições prévias à implantação de uma experiência em Teletrabalho. Para a Diretoria, "primeiro a Procempa teria de resolver alguns problemas que ela tem no mundo atual, como medição da tarefa e avaliação de desempenho" e colocando-se as questões: "como vamos remunerar, como a justiça vai entender essa relação e como a Comissão de Empregados vai ver essa relação?"

Para o supervisor da área de segurança de informações, seria necessário garantir condições de segurança maiores do que em outras empresas, pois trabalha-se diretamente com bases de informação dos cidadãos. Isso exigiria revisar todas as questões de segurança.

Categoria 6: Com o seria o Teletrabalho planejado na PROCEMPA?

Natureza das atividades

Supervisores e gerentes 1:

- "Primeiro: o Teletrabalho, no sentido de resolver um problema e no de criar, desenvolver aplicações em cima do Teletrabalho". Na primeira atividade "não sei nem o que que é e na outra eu sei o que tem que fazer: eu tenho uma tarefa que foi me dada. Eu tenho acesso a todos os recursos que eu preciso e eu posso remotamente executar estas tarefa. Desde que eu seja habilitado e ter os acessos pra fazer isto."

Tipos de funções

Funcionários 1:

- "Este tipo de atividade que tu faz também não pode ser para o lado pessoal. Se o cara trabalha direto com o usuário, o usuário reclama disto, ele não quer só receber um *e-mailzinho*. Ele quer o atendimento, lá...aquela coisa VIP. Tu sentar com ele, tomar um cafezinho. Claro, ele quer chorar no teu ombro, explicar, ele quer se sentir prestigiado. Tipo assim: tu pode até...não ser tua prioridade um, mas ele se sente assim, e se tu vai ficar só na máquina..."
- Depende do tipo de atividade desenvolvida. Para "quem trabalha muito diretamente com o usuário, quem atende ao usuário da Prefeitura (...) é mais difícil (...) para quem não tem necessidade desse contato fica bem mais tranqüilo. Aí depende de como é que este usuário, lá fora, na Prefeitura tá preparado pra isto".
- Continuaria o atendimento aos clientes e poderiam "consultar o usuário" sobre a idéia do Teletrabalho;

Funcionários 2:

- "Operação é o caso que não tem como fazer, porque tem que trocar a máquina, tocar a fita Tem setores que tem que manter contato com o usuário que é a Prefeitura (...), trabalhar durante o dia. E tem pessoas que são extremamente autônomas, que durante o dia não produzem. Só produzem de madrugada."
- "Sou programador ,então em teoria eu teria que me comunicar com os analistas pra ele me dar a definição. Tenho alguma dúvida, pergunto pra ele". Parte da tarefa poderia ser feita remotamente "tranqüilamente".
- "Existe, até na minha tarefa (suporte), certos momentos que tu tem que ter uma interação com as outras pessoas. Às vezes, nem sempre, aquele problema afeta a minha parte. Daí eu digo: Olha, não é, tem que buscar esta informação com o pessoal de rede."
- Pessoal de jornalismo, publicidade "é um pouquinho mais difícil tu colocar num ambiente virtual. A não ser que tenha plenas condições tecnológicas de eles poderem... é um perfil de pessoas muito mais verbal que nós... completamente diferente do que nós lá do desenvolvimento. Daí este pessoal aí teria mais dificuldade em aceitar este tipo de...não tô dizendo que não seja possível".

Supervisores e gerentes 1:

- " O programador, que é uma coisa fácil de medir e tu tem tarefas bem definidas". Ademais, "hoje o grande gargalo do desenvolvimento é a programação" e "eles têm uma atividade, apesar de ser feita em grupo e tudo mais, ela tem uma grande parte dela é feita individual".
- em termos de atividade, é mais fácil de mensurar e de fazer o trabalho individualizado (programação). Mas em termos de cultura, de usar a Internet, usar os recurso, outras áreas me parecem são mais aptas. T/TCO é uma área que já usa bastante isto... a TINT já usa isto, a telemática já usa isto em alguns momentos.
- "O trabalho do analista como é que fica? Ele vai ter que testar o programa, pode testar em casa até de repente."

Supervisores e gerentes 2:

- Dada a tecnologia atual, vê "um perfil de tarefas que seria, por exemplo, desenvolvimento de programas, teste de programas, coisas que fossem mais autônomas, não dependentes de uma conexão de rede mais forte, que hoje seria fraca".
- Se forem estudar, "pra cada tipo de função, cargo, que nós temos aqui, qual é a viabilidade de termos Teletrabalho... acho que sim, eu acho que talvez tenhamos alguma experiências que são esporádicas". O pessoal da telemática "com a questão da descentralização das redes locais, hoje nós desobrigamos os técnicos, de vir até a companhia...pra voltar pro lado da tua casa, bater o ponto pra iniciar a sua jornada de trabalho com uma perda de tempo pra pegar uma ordem de serviço que poderia ser passada pelo próprio

correio em casa e já ir deslocar diretamente pro cliente. Em alguns casos até de ele ficar residente junto ao cliente; analistas de negócios, a mesma coisa, se formos avaliar a questão de custo até de táxi, de deslocamento de vir até a empresa pra registrar o ponto, pegar um táxi. Um tempo perdido que ele poderia eventualmente ter em cada cliente onde ele exerce lá um posto de trabalho e poderia exercer uma atividade lá. Situações de chamada tipo do suporte, eventualmente analistas".

- "Pra implementar algum tipo de Teletrabalho na sua residência, acho que a empresa teria...de verificar quais são as atividades que seriam propícias a este tipo...E a questão que pode incomodar é: porque o fulano de tal pode fazer um trabalho em casa e esta tem que ter uma supervisão. Qual é o critério..."
- "A maioria dos casos são de trabalhos que não são hoje realizados nem em casa nem na empresa. Acho que a telemática ele não iria realizar o seu trabalho em sua casa. Ia receber o trabalho em casa, ia sair pra fazer o trabalho. No caso destes consultores que viajam pelo mundo também não iriam realizar o trabalho em sua casa. A diferença que seria, por exemplo, o pessoal de folha de pagamento."

Diretores:

- "Tu nunca vai poder ter o Teletrabalho pra um analista de negócios. Pro analista de sistemas. Pra quem tem contato com o cliente, o trabalho de casa perde um pouco o sentido. Tu vai ter trabalhos internos de casa, que propiciem...vantagem da empresa de não precisar mais abrir aquele posto de trabalho (...) A vantagem tem que ser dos dois lados. A pessoa trabalhar em casa e com isto haver uma redução de custos..."

Comissão de empregados:

- Tem "uma série de atividades em que a gente pode implementar Teletrabalho. Existem diversas formas de Teletrabalho. Depende da atividade, das pessoas. Então tem uma série de fatores que tem que ser avaliados neste aspecto. E ainda o aspecto legal. Apesar de... eu acho que tecnologia a gente tem pra fazer este trabalho mas tem toda esta parte do vínculo de trabalho, do aspecto legal e do aspecto comportamental".
- "Tem atividade de criação em grupo e tem atividade de criação individual. Aquele que depende só de ti, ou seja, tem uma tarefa a fazer e aí é tu que vai determinar o teu ritmo e o teu comportamento no trabalho. E algumas pessoas tem esta capacidade de se organizar pra fazer Teletrabalho. E algumas pessoas não tem. Seria uma organização de trabalho por atividade. Esta atividade vai ser feita por Teletrabalho. Não, esta depende da pessoa que vai executar. Teletrabalho tem uma série de aspectos comportamentais que tem que ser avaliados na hora de se implementar isto. Não basta o cara querer. Tem que ter possibilidade de fazer".
- "Algumas atividades meio que, entre aspas, chamadas de Teletrabalho a gente teria que fazer de forma imediata. A parte de telemática, parte do suporte inclusive...que fica 24 horas à disposição da empresa (...) Ninguém diz, não tá escrito em lugar nenhum que eu tenho obrigação de atender o telefone em casa. Eu atendo. A nossa área toda atende por causa da natureza da nossa atividade. Assim como os analistas. Quer dizer, hoje existe Teletrabalho, só não existe a contrapartida disto. Todo o mundo tá atendendo por uma questão ética: "eu tenho uma responsabilidade e eu vou atender. Fica no nível da responsabilidade só ...".

Remuneração

Funcionários 2:

- O funcionário tem despesas com deslocamento, combustível, tempo. Na opinião de um entrevistado, "Aí tu troca, em vez de ser vale-refeição, vale-isto é outro tipo de remuneração".
- Tratando do caso específico da Procempa "é uma nova maneira de trabalhar, um novo relacionamento empregado ou prestador de serviço/ empresa. Porque ela é toda uma nova filosofia de trabalho. Como os empregos estão diminuindo muito e o que eles dizem pelo menos é que a pessoa tem que buscar é trabalho, menos do que este vínculo empregatício. O pessoal tem que pesar, quais as vantagens e desvantagens que ela vai ter fazendo o trabalho em casa. Certamente as pessoas devem ter, devem visualizar mais vantagens do que desvantagens e aceitar fazer este tipo de trabalho em casa". As pessoas devem abrir mão de certas coisas que ela tinha na relação anterior com a empresa para fazer Teletrabalho em casa.

Supervisores e gerentes 2:

- Sabendo que em uma das áreas "o pessoal recebe como hora extra ou sobre-aviso é salientado que "uma coisa importante é fazer procedimento acordados" e em reunião com corpo gerencial o assunto "chegou a se comentar mas em nenhum momento...se definiu por alguma coisa, por procedimentos".

Os entrevistados avaliam as condições das atividades nas quais atualmente Teletrabalho ocorre e nas que poderia ocorrer, potencialmente. Esses *ensaios* permitem vislumbrar como seria o Teletrabalho na Empresa.

Quanto à natureza das atividades, diferenciam-se dois grupos, conforme resume um gerente. *Atividades do dia-a-dia* de um profissional ou *atividades de solução de problemas*, em situação emergencial. A distinção entre elas é que a primeira é uma tarefa delimitada, pré-definida, enquanto a segunda não é previsível. A percepção de um membro da Comissão de Empregados sobre a possibilidade de implementar o sistema em "uma série de atividades" e "diversas formas de Teletrabalho" abrange os vários fatores mencionados nos grupos. Entretanto, embora a Empresa tenha a tecnologia necessária, vários aspectos devem ser avaliados, pois "tem toda esta parte do vínculo de trabalho, do aspecto legal e do aspecto comportamental".

De fato, o exame das funções que poderiam ser feitas via Teletrabalho suscita idéias sobre a necessidade de considerar o "tipo de pessoas, o perfil da atividade e as características do setor". Atividades exigindo contatos com clientes, ou manuseio de equipamentos específicos (como na operação), não são passíveis, ou pelo menos encontram maior dificuldade de serem efetuadas através dele. Fatores pessoais condicionarão a possibilidade de vivenciar o Teletrabalho, nas opiniões de um supervisor e de um membro da Comissão de Empregados, pois mesmo em atividades onde possa ser feito, o seu exercício dependerá de características pessoais e de uma avaliação sobre a condição da pessoa realizá-lo ou não. Por isso, poderão surgir questionamentos sobre o critério para diferenciar *quem pode e quem não pode fazê-lo*.

Esses aspectos trazidos pelos entrevistados são factíveis, considerando-se informações levantadas na revisão teórica. Efetivamente, não bastam as funções serem adequadas ao Teletrabalho, as pessoas variarão quanto a sua possibilidade ou não de realizá-lo, tal como assinalado pela ETO em seu *Site* e por autores como Nilles e Gordon (1999;1998). Questionamentos sobre igualdade de oportunidade de trabalhar sob essa nova forma devem ocorrer e são previstos pelo governo de Alberta, Canadá, no *Site* oficial do Ministério de Recursos Humanos e Emprego.

Os tipos de funções discutidas são as exercidas pelos técnicos da Telemática, analistas de negócios, suporte e sistemas e programadores. Os técnicos da Telemática, com a descentralização das redes locais, poderiam exercer um tipo de Teletrabalho móvel, recebendo ordens de serviço pelo *e-mail* e dirigindo-se diretamente aos clientes. Os analistas de negócios também poderiam se deslocar diretamente aos clientes e evitar custos de táxi e de deslocamento até a empresa para registro do ponto, dedicando o tempo poupado ao

atendimento do cliente. Analistas de suporte e, eventualmente, analistas de sistemas, poderiam atender os chamados da Empresa.

As atividades do dia-a-dia, de análise, programação e mesmo do suporte, geram dúvidas quanto ao emprego do Teletrabalho, pela necessidades de interação. Há quem ache que analistas de sistemas e de negócios não poderiam trabalhar em situação remota e quem ache que a atividade dos primeiros "talvez possa ser feita remotamente". Na atividade de suporte, parte do trabalho envolve comunicação com outras pessoas, para fornecer ou buscar informação. A programação, se por um lado envolve a passagem de definições dos analistas para os programadores e, portanto, interação, por outro lado tem necessidade de incrementar produtividade (é o "gargalo do desenvolvimento") e é "fácil de medir e tu tem tarefas bem definidas". Outrossim, é uma atividade feita em grupo, mas que tem uma grande parte dela feita individualmente. Entretanto, há de observar-se que poderia ser feita naquilo que não exigisse uma conexão mais "forte".

O contraponto à ênfase em atividades da área de desenvolvimento é a existência de funções onde as pessoas são mais acostumadas à cultura do uso da Internet, tornando mais fácil transpô-las ao Teletrabalho. Um posicionamento mais genérico com relação ao tipo de atividade para o Teletrabalho é o de "trabalhos internos de casa que propiciem vantagem à empresa em não abrir mais um posto de trabalho na sede".

As possibilidades de fazer o Teletrabalho não se encerram numa discussão interna, pois ele impacta os clientes. Por isso, é preciso verificar o que o usuário quer, como vai estar preparado e, talvez, consultá-lo.

A Comissão de Empregados sustenta a opinião de que, em algumas atividades cuja natureza exige dedicação "24 horas" à Empresa e, de certa forma, são Teletrabalho, teriam de ser estabelecidas mais formalmente. Hoje o atendimento de casa é feito "por uma questão ética" e "fica no nível da responsabilidade só", não tem a "contrapartida".

A perspectiva de implantação do Teletrabalho provoca visões sobre alterações ou trocas das formas de remuneração atuais por outras. Na verdade, como diz uma funcionária, "é uma nova maneira de trabalhar, um novo relacionamento empregado ou prestador de serviço/empresa", "é toda uma nova filosofia de trabalho". Nessa concepção, caberá às pessoas avaliar vantagens e desvantagens do Teletrabalho e as pessoas deverão "abrir mão de certas coisas" tidas "na relação anterior com a empresa" em razão das vantagens visualizadas.

"É útil relembrar a sugestão, apresentada num dos grupos de gerentes e supervisores, sobre a necessidade de fazer "procedimentos acordados" envolvendo questões como remuneração do Teletrabalho.

Categoria 7: Condições Técnicas para implementação do Teletrabalho

Equipamentos e *software*

Funcionários 1:

- A estrutura de equipamentos "teria de ser uniforme para todos" e todos terem o "tipo de *software* usado na PROCEMPA". Atualmente, o computador do funcionário é "particular e cada um é de um jeito".
- Hoje, "tem casos em que a pessoa, às vezes, em casa tem equipamento melhor que no trabalho".
- Consideraria que "às vezes é uma tarefa nova que provavelmente tu possa desenvolver em casa. Mas aí teu computador não tem a ferramenta necessária, aqui tem".
- "Eu acho que no momento que tu é funcionário da empresa, que tu continua com vínculo com a empresa, a empresa tem que te dar o ferramental que tu tem aqui na empresa, não é. Qual é a diferença ... ? "

Funcionários 2:

- "Tem que ter um sistema de comunicação muito bom, dependendo do tipo de serviço", para tirar dúvidas. "Porque tem uma hora que teu serviço pára porque dali realmente tu não consegue ir... tu tem que ter uma decisão do analista. Ou, seria uma dúvida ou um detalhamento maior que só o bate-papo pessoal resolve, consegue dirimir sem problema nenhum enquanto um documento de 200 páginas pode não ser suficiente"

Supervisores e gerentes 1:

- "(...) a gente só teria que ter uma regra única pra todo mundo" (sobre equipamentos e licenças).

Infra-estrutura

Funcionários 1:

- "Mais importante do que máquina seria assegurar a estrutura de comunicação, como o equipamento, a estrutura de *cable-modem*. Todo o Teletrabalho vai se basear em facilidade de poder se comunicar e trocar arquivos e informações com os teus colegas e a empresa ou acessar informações que aqui na Procempa a gente faz naturalmente, tanto diretamente, como através da infra-estrutura incluídos acesso à Internet e a estrutura de telefone. Teria que ter o equivalente disto em casa e com a velocidade proporcionada atualmente aqui. Boa parte do nosso trabalho é feito acessando a informação na Internet, com acesso em alta velocidade e se a gente tiver que partir pra utilizar o tipo de acesso que normalmente se utiliza no Brasil, em casa, domesticamente, ou seja, *fax-modem* até 56 K, aí isto aí dificultaria muito, realmente poderia inviabilizar o trabalho ou pelo menos, diminuir o rendimento". Para "realmente viabilizar", seria preciso um acesso com velocidade maior", até para comunicação em videoconferência. "Poderia ser uma maneira de resolver a falta de contato direto, cara a cara."
- "Existem alternativas, como *cable-modem*, DSL e Wireless – acesso de alta velocidade via rádio, com comunicação PROCEMPA e outro ponto mediante antenas, mas exigindo visada"(antenas se enxergando). O *cable* tem problemas, pois "atende uma área restrita na cidade e ainda é um pouco caro".

Supervisores e gerentes 1:

- "Já tem na Procempa uma estrutura técnica que permite o Teletrabalho. Então já existe uma estrutura montada que permite acesso aos servidores, às próprias máquinas, dependendo da situação de cada pessoa. E isto, hoje, praticamente já é usual, mas isto não é...em termos que envolva a toda a empresa. A T/TCO tem acesso, a T/INT tem acesso, a equipe de suporte à aplicação, algumas pessoas da telemática."

Supervisores e gerentes 2:

- O tipo de acesso na residência "vai ter que ser o acesso mais qualificado possível. Dependendo do tipo de banco de dados que tu vais acessar, então isto aí também limitaria ou faria um processamento local e aí geraríamos uma estrutura muito forte dentro da residência... quer dizer, tem uma série de problemas".
- Os acessos em locais da Prefeitura são "tão qualificados quanto nós temos aqui dentro da Procempa acessando as nossas bases de dados. Isto é possível devido à infra-estrutura em fibra".

Diretores:

- Há duas situações. O Teletrabalho no âmbito dos "diversos locais da Prefeitura ",com ótima tecnologia para isto", considerando "velocidade altíssima, fibra ótica, etc, tudo que pode ter aí de melhor". Na

residência das pessoas "vai depender da concessionária de telefonia para fazer isto", depende da qualidade das linhas telefônicas e da região da cidade e a Procempa não tem como melhorar isto, a não ser que saísse fazendo um rede privativa, "que é meio complicado". "Não vale a pena, fica caro".

- As condições oferecidas pela rede da Procempa são de "primeira", dificilmente a CRT ou outra concessionária de telecomunicações tem condições de oferecer melhor qualidade de serviço, a preço baixo. A Empresa tem tecnologia para o Teletrabalho, "a estrutura de telecomunicações aí de fora, não".
- Qualidade de serviço da rede é "velocidade, tempo, nitidez de imagem, interação, tempo real", ou medida pelo tempo "que tu vai poder estar conectado a A ou B... a conexão hoje é de 99,9% do tempo ativa, pra não dizer mais...com alta velocidade. Quer dizer, tem qualidade e velocidade". Pela conexão, "quanto à velocidade não há problema. Então qualidade de vídeo, de imagem, nós vamos ter melhor que a televisão".
- Problemas, hoje com o Teletrabalho, que eu acho sérios, podem ser: primeiro, a velocidade de linha, as as informações, segurança disto".

Manutenção

Funcionários 1:

- Em casa "até vir o técnico vai demorar muito mais tempo que aqui....Aqui tu tem um que quebra o galho do outro, agora em casa, dá algum problema, tu não vai ter..."
- " Nós teríamos de ter uma estrutura de suporte semelhante ao Portoweb, por exemplo, que atende o usuário doméstico ..."

Segurança

Supervisores e gerentes 2:

- "Se se pensar... vai ter que haver um risco aí. Se se pensar plenamente a tarefa lá. Pra mim fazer uma tarefa de desenvolvimento, programa e teste, teria que ter uma porção de coisas. Uma plataforma de trabalho inteira lá, que incluiria dados, incluiria *software*, incluiria infra-estrutura que a empresa nem tem..."
- "O modelo atual da estrutura da plataforma de desenvolvimento e teste teria que ser repensada pra adaptar a uma parte nova que seria o trabalho remoto. Mas isto aí é uma questão de tecnologia e definições".

Diretores:

- "Até hoje temos fechado as portas ao Teletrabalho por uma questão de segurança. A pressão já existe. Sei que acontece conexões remotas, mas eventuais, em situação de emergência. Mas fosse coisa regular, um hacker pode capturar ume se fazer passar por alguém."

Questões de Segurança vistas pelo Supervisor de Segurança de Informações

Aspectos Gerais sobre Teletrabalho e Segurança de Informações

- "Para relacionarmos segurança de informações e Teletrabalho, é interessante definirmos preliminarmente como poderá ocorrer o Teletrabalho sob a ótica da segurança: realizado em local externo à empresa, no domicílio do executante, com subsequente envio do resultado para a empresa demandante da atividade ou realizado diretamente sobre o ambiente da empresa através de uma conexão utilizando possivelmente a Internet. Nos dois casos existe a ocorrência de transações a partir de um local externo à empresa.
- Ambas as situações acima necessitam estar protegidas com devida segurança no que diz respeito a integridade, confidencialidade, autenticidade e não repúdio, entretanto a maior necessidade de segurança está no 2º caso, por um motivo: o processo está ocorrendo em tempo real. Esta situação requer fortes condições de autenticação, confidencialidade e não-repúdio. Repúdio refere-se a dizer mais adiante que 'não fui eu quem fez'. A outra questão de segurança, confidencialidade, refere-se a que somente os interessados no processo podem vê-lo, não existe ninguém no meio alterando as informações de forma incógnita. A autenticação é uma forma de reconhecimento inequívoco. Para assegurar estas condições são necessários alguns mecanismos de segurança. Atualmente está em processo a legislação sobre assinaturas digitais, baseadas em processos de criptografia assimétrica (RSA e ECC). Com este novo paradigma, uma pessoa se conectando à empresa para realizar alguma transação, identificando-se através de um certificado digital, reconhecido a nível cartorial. Ou seja, a pessoa se identifica de uma forma inequívoca e sem repúdio. É um processo no mundo virtual similar ao fato de comparecer em uma empresa e apresentar uma carteira de identidade. Assim, cria-se um mecanismo de reconhecimento no mundo virtual entre a pessoa e a empresa, através da assinatura digital baseada em processo de criptografia, o que poderá evoluir para uma VPN. Uma VPN⁹ seria um canal seguro entre o usuário e a empresa onde são trocadas informações criptografadas e só os interessados podem decifrar ou entender ou que só as duas pontas conseguem compreender os conteúdos que estão trafegando."

⁹ Abreviatura de *Virtual Private Network*, uma rede construída usando infra-estrutura pública. Por exemplo, sistemas que permitem a criação de redes usando a Internet como o meio de transporte dos dados. Os sistemas usam criptografia e outros mecanismos de segurança para assegurar que somente usuários autorizados possam acessar a rede e que os dados não serão interceptados.

Termos e conceitos em Segurança:

- "Assinatura digital: forma digital de registrar-se uma assinatura. A assinatura digital baseia-se em mecanismos de *hash* e criptografia assimétrica. Mecanismos de *hash* são formas de sumarização de uma massa binária, transformando quantidades variáveis de bytes em um número reduzido e fixo de bytes. Um mesmo algoritmo de *hash* aplicado sobre a mesma massa binária gera sempre o mesmo resultado, entretanto não é possível retornar à condição original a partir do hash. A criptografia assimétrica é baseada em duas chaves criptográficas. Informações criptografadas com uma das chaves somente podem ser decriptografadas com a outra chave e vice-versa. Outro ponto importante é que, através de uma chave jamais será possível deduzir-se a outra. A assinatura digital é a criptografia de um *hash* com uma das chaves assimétricas, aquela eleita como privada, somente do conhecimento do portador. Um exemplo sobre como funciona: uma pessoa aplica sua chave privada sobre o *hash* de um documento, gerando então uma assinatura digital. Outras pessoas que quiserem ter certeza sobre quem fez o documento aplicam a chave pública dessa 1ª pessoa, conhecida por todos, sobre a assinatura feita inicialmente, e o resultado deve coincidir com um novo *hash* executado sobre o documento. O repúdio não é mais cabível porque só a pessoa em questão conhece a sua chave privada. O aspecto objetivo da assinatura digital é : uma chave é só do conhecimento de uma pessoa que assina, a outra é do mundo."
- LOG: consiste numa 'trilha de auditoria' possibilitando voltar atrás ou verificar tudo o que foi realizado, em termos de operação efetuada, por quem, hora, data, etc.
- Firewall: trata de permissão, negação e análise do tráfego passante a partir da rede corporativa e para a rede corporativa. Comporta-se como a portaria de um prédio onde somente é permitida a entrada de pessoas autorizadas e ainda delimitando estas a um ponto específico do prédio. O *Firewall* pode apresentar, paralelamente, comportamento análogo com aqueles que saem de prédio públicos de todo o mundo"
- Proxy: A tradução literal de Proxy é 'procurador'. Um Proxy é um mecanismo que visa representar um determinado *host* na Internet. Quando navegamos na Internet através de um Proxy somente este Proxy aparece para a rede, nós somente existimos para o Proxy.
- Autoridades de certificação: Cartórios são entidades de fé pública que existem fisicamente e geram serviço notarial. As autoridades de certificação são entidades que existem na Internet e geram certificados digitais. Um certificado digital com fé pública combina os dois serviços."

Problemas e Soluções em Segurança

Como é que se assegura que alguém não seja forçado a revelar sua chave privada?

- "Para lidar com isto há soluções como:
 - a) Uso de *smartcards*¹⁰ associado a reconhecimento biométrico. Por exemplo: a ativação de chaves públicas ou privadas seria feita por identificação de digitais ou pela íris dos olhos. Existe também a chamada 'sensibilidade digital', permitindo verificar se a pessoa que busca a identificação está viva ou morta;
 - b) Trilha de auditoria;
 - c) Delimitadores consistentes, ou seja, "os limites do que as pessoas podem fazer". Isto é um produto de *single sign on*. Problemas associados às soluções de segurança onde a pessoa tem um logon¹¹ único para acessar todos os ambientes e contextos da Empresa, dando os contornos do que pode fazer;
 - d) A segurança é maximizada pelo uso conjunto dos processos acima;
 - e) Sensibilidade do *peopleware*¹², isto é, as pessoas precisam ser treinadas para utilizar os recursos descritos."

Legislação sobre assinaturas digitais

- "Existem hoje no Congresso Nacional por volta de 300 processos tratando deste assunto, em geral e, em particular, cerca de 20. É um assunto complexo e com muitos interesses envolvidos. Não está tendo ainda muita divulgação, mas deverá vir a ter. Um projeto encaminhado pela OAB de São Paulo estabelece as características legais da assinatura digital, de 'como deve se processar' e alia a isto a atuação de autoridades de certificação. Este projeto consegue dar a fé pública necessária para as assinaturas digitais. O projeto deve ser discutido por uma equipe de 20 técnicos, provavelmente com participação de alguém do Sul. Não está sendo muito divulgado, talvez pela sua complexidade, se considerados os detalhes envolvidos. Com o uso de assinatura digital um programador faz um programa, assina como se fosse um documento, envia para a empresa atestando que foi feito por ele e a empresa verifica a sua assinatura. Se a assinatura for validada, realmente, o programa é autêntico."

¹⁰ Dispositivos eletrônicos do tamanho de um cartão de crédito que contém memória eletrônica, possivelmente com um circuito integrado embutido.

¹¹ Processo de conectar-se a uma rede ou sistema remoto.

¹² Jargão da informática para se referir às pessoas.

Legislação em outros países

- "A Comunidade Européia publicou uma pré-legislação em dezembro/99 e publicou outra em fevereiro/2000 sobre assinaturas digitais. Os EUA publicou em novembro/99 e ainda está complementando este aspecto legal. Isto reforça a posição frágil que existe hoje com relação ao comércio eletrônico. Por dar suporte ao comércio eletrônico há 'o afã de que a coisa vá mais depressa'."

Importância do uso de assinaturas digitais para o Teletrabalho

- "...ela é uma solução que gera segurança na comunicação, gera confiabilidade no que foi feito e gera não repúdio". "São elementos essenciais no contexto novo do Teletrabalho".
"Estes elementos dão consistência...quer dizer, eles tornam a assinatura do trabalho final tão real como se a pessoa estivesse assinando com a mão".

Segurança na PROCEMPA

- No caso do uso da Internet para o Teletrabalho, há a disponibilidade de VPNs. No caso da conexão telefônica direta, qualquer um poderia fazer, empregado ou não da PROCEMPA, e aí reside outro importante ponto de identificação".

Teletrabalho na PROCEMPA (vide categoria 6)

Políticas corporativas de segurança.

- "As políticas de segurança de informações devem ser revistas para contemplar o Teletrabalho. Existem formas de avaliar o nível de maturidade em segurança de uma empresa e o Teletrabalho exige que esteja nos últimos níveis de maturidade.

Implementação do Teletrabalho na PROCEMPA

"Para efetivar-se esta forma de trabalho, deveremos rever algumas partes do processo de segurança de informações. Não é muito longo em termos de tempo, é mais uma questão de posicionamento corporativo ou político".

As condições técnicas para a implementação do Teletrabalho são analisadas pelos entrevistados quanto a condições já existentes, condições necessárias e riscos.

Transparece nos depoimentos dos funcionários, principalmente, a noção da necessidade de contar com condições técnicas que permitam o trabalho em casa nos moldes das condições hoje existentes na Empresa. Elas aparecem como disponíveis na Empresa, num primeiro momento, em áreas como Telemática, Suporte e Internet, mas à medida que as entrevistas transcorrem, um maior detalhamento leva a perceber condições que seriam necessárias e não existentes hoje. Podemos englobá-las em quatro grandes grupos: padronização de equipamentos, *software* e regras de uso; suporte ao Teletrabalho; estrutura de comunicação e sistema de comunicação.

Em relação a equipamentos e *software*, os funcionários trazem como requisito a uniformidade de equipamento e estrutura para todos, considerando o tipo de atividade e necessidade atuais e o "ferramental" necessário para novas tarefas. Para um dos supervisores, numa situação prevista de Teletrabalho, teriam de ter uma "regra única" para todos os setores, com relação a de quem é o micro, licença de uso outras condições, etc. Com relação a como seria estabelecida a padronização, há controvérsia, se por conta da Empresa ou com

participação dos funcionários. O assunto é mais extensamente abordado no exame de aspectos organizacionais envolvidos no Teletrabalho.

Uma segunda condição diz respeito à estrutura de comunicação que suportaria o Teletrabalho. Trabalhar em casa significaria pressupor uma estrutura que garantisse velocidade de acesso, possível por tecnologias existentes e considerando requisitos das atividades. A inexistência dessa dificultaria, poderia inviabilizar o trabalho ou, pelo menos, "diminuir o rendimento", como observa um funcionário. Seria importante, também, para possibilitar tipos de comunicação, como videoconferência, que "poderia ser uma maneira de resolver a falta de contato direto, cara a cara"

A terceira condição trata da estrutura de suporte técnico, ágil, necessário para os teletrabalhadores em casa. Na Empresa, esse atendimento é prestado pelo setor de Telemática ou os colegas se auxiliam entre si.

Por fim, há a necessidade de contar com um sistema de comunicação, pois há tarefas que exigem troca de informações e resposta a dúvidas, sem maior demora.

Como dito antes, o Teletrabalho em casa supõe estrutura semelhante à disponível na Empresa, mas é preciso distinguir entre duas situações técnicas diferentes, conforme os diretores propõem. Uma situação é a Procempa realizar Teletrabalho nos diversos locais da Prefeitura. Neste caso, as condições da sua rede, em qualidade, velocidade de conexão e preço, dificilmente seriam encontradas em outra prestadora de serviços. A segunda situação é o Teletrabalho a partir das residências dos funcionários, com condições técnicas inferiores e dependência de uma concessionária de telefonia e da qualidade de linhas e região da cidade. A situação seria diferente se fosse usada uma rede privada, mas na opinião de um diretor isso dificilmente ocorreria.

Uma grande preocupação são os riscos que podem surgir pelo Teletrabalho, manifestados sobretudo pelas chefias e diretoria. Preocupação acentuada é demonstrada pelo Presidente da Empresa, questionando o que aconteceria se permitíssemos uma brecha na rede segura da Companhia e ocorresse um "ataque". Exemplifica algumas possibilidades de ataque, dizendo que os princípios "são muito bem explicados e sempre têm as mentes malignas", alguém que "queira pesquisar aprende rapidinho". Para ele, com o Teletrabalho ataques vão ocorrer e não se sabe se vai ser o cara ou o seu filho de 13 anos. Por isso, "vou ter de ter junto a certificação com a assinatura digital".

O supervisor da área de segurança esclarece temas relacionados e aprendemos a importância de, independente do tipo de situação de Teletrabalho, serem providas condições de segurança, no que tange à integridade, confidencialidade, autenticidade e não-repúdio das informações. Uma das maneiras de abordar a segurança é através de mecanismos de reconhecimento, com o uso de assinatura digital, baseada em processo de criptografia, como mencionado pelo Presidente. No caso do uso da Internet, o supervisor menciona as VPNs, mas é importante destacar, entretanto, que essa última solução é vista como difícil de implementar, por parte da diretoria da Empresa.

É útil também salientar que a Empresa *não está totalmente pronta* para o Teletrabalho e deveria passar por uma avaliação de suas políticas corporativas de segurança, de forma a contemplar as necessidades oriundas dessa prática. A implementação do Teletrabalho na PROCEMPA, no que depende de segurança de informações, aparece, do ponto de vista do especialista, como algo que não demanda muito tempo para ser efetuado, porém "é mais uma questão de posicionamento corporativo ou político".

Um aspecto que podemos destacar é que as empresas das experiências relatadas não demonstram grande preocupação com aspectos de segurança, à exceção da Motorola e da MSA Infor, que implementou uma VPN¹³, fato talvez associado a ser a única empresa de prestação de serviços na área de Informática. As idéias presentes nesta categoria são em muito similares ao observado na revisão teórica, como mencionado acerca da implementação, por Jack Nilles (1997), no tocante a condições de *hardware*, *software*, segurança, regras, identificação de necessidades de comunicação.

Quanto às condições técnicas para o Teletrabalho, pode-se concluir que teriam de ser encontradas soluções que, ao mesmo tempo que propiciassem condições semelhantes à da sede da Empresa, pudessem ser adotadas no local onde o Teletrabalho venha a ser desenvolvido. No momento, isso já é possível nas dependências dos clientes, onde tanto a estrutura de telecomunicações como as normas de segurança já são observadas e favoráveis e, possivelmente, em telecentros públicos. Mas levar as mesmas condições às casas dos empregados é vista como trazendo maiores dificuldades. Por fim, a adoção do Teletrabalho

¹³ Abreviatura de *Virtual Private Network*, uma rede construída usando infra-estrutura pública. Por exemplo, sistemas que permitem a criação de redes usando a Internet como o meio de transporte dos dados. Os sistemas usam criptografia e outros mecanismos de segurança para assegurar que somente usuários autorizados possam acessar a rede e que os dados não serão interceptados (definição à página 146).

exige serem trabalhados vários aspectos, principalmente definições quanto às políticas para uso de recursos técnicos e segurança.

Categoria 8: Condições Organizacionais para implementação do Teletrabalho

Modelo organizacional

Supervisores e gerentes 2:

- "Pra que Teletrabalho? Porque Teletrabalho? Tá tudo tão ruim assim como tá e pode ficar pior ainda. Este monte de confusão nova. Tu imagina quanta complicação nova surgiria, quanta mudança, quanta coisa se desinstalaria em nome de quê? Pra ser mais barato? Pra ser mais economicamente viável? Pra ser mais prazeroso? Pra ser o quê? A questão não seria porque nós quereríamos ou não Teletrabalho? "

Comissão de empregados:

- "Precisamos, de alguma forma, discutir ou ampliar uma questão que é o nosso modelo de gestão (...). Muita coisa nós conseguiríamos resolver na empresa em termos de bom atendimento, produtividade no trabalho, qualidade no trabalho."
- "Tem muitos especialistas e poucos especialistas em determinados produtos, em determinadas tarefas em que isto se torna raro e, então, a disputa por recursos é muito grande. E o modelo de gestão ... não atende o nosso atendimento. Foi feita uma estrutura, mas acho que, hoje, os trabalhos saem da Procempa muito mais por característica individual dos empregados do que pela estrutura de gestão que tá colocada. Então, no caso o teu trabalho, o nosso trabalho aqui é verificar como isto se insere neste contexto (...)Por exemplo, quanto estas pessoas implementam de capacidade individual. Quer dizer, juntando todas estas partes aqui na Procempa o trabalho acaba acontecendo. Mas mais pelo esforço pessoal do que pela estrutura (...)."
- "A história de tu ter uma estrutura matricial de trabalho, em equipes e trabalhar por projetos. Talvez esta seja uma solução sem Teletrabalho...pra tu ter maior produtividade, maior qualidade de trabalho, melhor atendimento. Coisas que a gente poderia atender o nosso usuário muito melhor.. na minha visão de estratégia de empresa eu acho que a gente trabalha mal".
- "A Empresa tem que ter clareza de avaliar quanto é importante para ela fazer ou não este tipo de trabalho."

Planejamento

Funcionários 1:

- "As pessoas antes de fazer o Teletrabalho tem que se reunir e ver: o que eu quero alcançar, onde que eu vou, o que eu vou fazer? Ter um rumo e não assim: faz um *e-mail* e 'olha, vamos ver, eu tenho um idéia assim' ficar divagando. Eu vejo que pra atingir um objetivo tem que ter um rumo, um caminho a seguir. Muitas vezes é o individualismo, mas tu atinge caminhos mais rápido se tiver planejamento antes."
- Acontece "muitas vezes que tu tá fazendo um trabalho e de repente liga um gerente pra ti dizendo: Olha tu pára de fazer isto e tu vai fazer outra coisa agora. Por isso, planejamento tem que existir".
- "Na verdade, isto aí pode diminuir um pouco estas coisas que surgem do nada. Claro, isto aí também, dependendo do planejamento teria que ser canalizado pra algum tipo de pessoa que seria responsável pra este tipo de suporte mais emergencial. Dividir mais o perfil de trabalho (entre funcionários em casa e os na empresa). Teria que, no momento que tiver fazendo Teletrabalho modificar coisas pra que funcione."
- "O problema é que as pessoas querem ir direto pro operacional (...) acham que é bobagem tu perder tempo planejando a coisa. Qual é o problema de tu perder um pouco mais de tempo... Então tu mexendo com pessoas, com o lado que diferencia uma pessoa da outra. De repente eu acho que tu tem que perder mais um pouco de tempo em conversar com o grupo pra depois começar a parte de execução."

Diretores:

- "A Empresa tem que se preparar muito bem com tempos, medidas de tempos e a qualidade (...) ter um trabalho preliminar, antes de chegar no Teletrabalho. Chegar a que tipo de tarefa eu espero do funcionário e quais as funções que se adaptam a isto aí."

Comissão de empregados:

- A empresa teria de "dar alguns passos antes pra depois poder discutir o Teletrabalho". Ele "é uma discussão que tá gerando outros tipos de discussão antes de uma certa tomada de decisão de formas de Teletrabalho".

Cultura

Funcionários 1:

- "Qual é a tendência. Não, vamos logo botar a mão na massa, resolver este negócio, fazer, porque nós tamos demorando muito tempo pra fazer isto. Daí piora, porque quando tu vai começar a trabalhar na coisa operacional tu diz: Bah, mas porque eu não pensei nisto...tem que parar, voltar e vamos discutir aquilo lá. Se tivesse perdido um pouco de tempo no planejamento, na hora que vai executar a coisa tu não ia perder."

- "A palavra mais importante no trabalho em grupo é comprometimento. Não adianta tu chefiar o grupo se aquele teu grupo não tá comprometido com aquela atividade. Isto às vezes falta um pouco pra nós aqui. As pessoas se comprometerem a fazer a sua parte pra o todo chegar no resultado."
- "Eu posso ser uma pessoa super-comprometida com aqueles resultados, mas de repente pra mim Teletrabalho não funciona. Sei lá, na minha casa eu não consigo levar a termo aquele comprometimento que eu conseguiria aqui".
- "Horário passa a ser menos importante que os objetivos alcançados. Talvez seja positivo uma mudança no enfoque. Claro, isto talvez seja uma mudança de legislação, ou outras mudanças até na cultura, na maneira de funcionar a empresa".

Supervisores e gerentes 1:

- "Controle é uma coisa chata e antipática. Ninguém gosta, na Procempa, muito menos. Porque se criou uma cultura durante alguns anos, principalmente no desenvolvimento, é um grupo bastante homogêneo, assim fechado (...) Nós oxigenamos pouco a nossa área. Toda a empresa...então isto vai criando raízes, difícil mudar. Haja visto nosso acordo."
- Há dois grupos de funcionários. "Grupos menores, feito TTCO, TINT, tipo folha de pagamento funciona bem este conceito de quando precisa solucionar vamos dizer... passa despercebido. Porque é um grupo pequeno, pessoas específicas, já receberam este tipo de atribuição. Não vão ter esta preocupação de vão tá me...me roubando, ou é um absurdo eu tô sendo massacrado pelo patrão capitalista. Então já é diferente pra outros grupos por exemplo: o outro grupo já pensa somente nisto. Olha, se me der um micro, se eu puder trabalhar menos e ninguém me cobrar nada eu vou, senão fico aqui como eu tô hoje, que tá bom pra mim".

Supervisores e gerentes 2:

- "Acho que não traz tantas vantagens assim pra pessoa. Confunde-se ambiente de lazer com ambiente de trabalho. Nós vamos ter que ter uma mudança cultural muito grande (...) Hoje, se a pessoa atrasa um trabalho, não acontece nada. Sendo que estava aqui. Como é que nós vamos controlar isto lá... (...)... vamos ter que fazer uma mudança muito grande pra trabalharmos com a estrutura que nós temos hoje, pra depois passarmos pra Teletrabalho. Já temos pilotos de Teletrabalho que deram certo. Hoje o suporte, se chamados (...) eles fazem em casa e depois me dizem: eu trabalhei de tal hora a tal hora e eu vou lá e incluo hora extra pra eles". Não é uma relação preponderantemente Teletrabalho, é um "ocasionalmente, meio seguido"
- "Isto é, de certa forma, um benefício que estamos passando pros funcionários. Se for regulamentado e ele for chamado, dentro do nosso contrato, a Empresa vai pagar hora extra e ele teria que vir aqui..."
- "Telecentros no usuário é factível. Hoje nós poderíamos trabalhar para isto num prazo médio. Questão do trabalho em casa, este sim, é um trabalho mais longo que envolve, realmente, mudança de cultura interna, mudança de cultura externa porque a nossa imagem também tem que ser vendida. E este é um trabalho longo. Nós vamos ter que mudar a nossa estrutura, porque da maneira como é hoje não funcionaria, vamos ter que mudar as nossas ferramentas pra medir este Teletrabalho, ou seja: a mudança é muito maior."

Diretores:

- "Apesar de a Empresa ser uma empresa de tecnologia e a gente sabe que a tecnologia (segue) a lei de Moore, ela evolui enormemente (...) Tem um pensamento, a cultura ainda está muito atrasada, teria que modificar as leis, também o comportamento das pessoas. Acho que tem que modificar o ... , porque tem a questão do compromisso, a questão da cultura de trabalhar. As pessoas não sabem hoje, trabalhar em casa, como é que vão trabalhar?". Algumas pessoas que trabalham em casa, vestem-se e cumprem horários como se trabalhassem fora, mas "isto é uma questão também de hábito, de comportamento, de disciplina do cara".
- "Apesar do clima ser favorável por parte dos funcionários eu não vejo uma forma de viabilizar isto hoje, em função da própria cultura da empresa, perspectiva de se colocar isto em pratica. Nós não temos uma cultura na empresa, hoje, de cobrança de tarefa, um sistema de avaliação na empresa, hoje, claro sobre trabalho, a cultura do funcionário é uma cultura muito incipiente, até tecnologicamente, pra partir pra um trabalho destes efetivamente. Ele passa a trabalhar isolado, toda a comunicação dele passa a ser através de *e-mails*, ele vai depender de linha de dados. Algumas vezes esta linha vai cair. Ele não tem mais o colega ao lado... Será que todos os nossos funcionários estão preparados pra ir pra sua residência...a infra-estrutura pra isto."
- Se "romper um contrato de trabalho" e firmar "um novo contrato, como autônomos", trabalhando em casa, enfim, uma outra cultura, outra forma jurídica, não sei se a organização brasileira tá preparada pra isto".
- Preocupa-se com a negociação do Teletrabalho."A centralidade das decisões passa que a categoria, às vezes, negocia pensando em seus interesses". A Empresa tem um Acordo Coletivo invejável, garantia e relações com a diretoria e gerências, de transparência negocial e administrativa absoluta". Mas há pessoas com dificuldade de compreenderem que a Empresa "gasta tudo que pode em pessoal" e tem limites, "sob pena de comprometer seu desenvolvimento futuro".

Comissão de empregados:

- "Por mais avanço em tecnologia que a gente possa ter alcançado, sempre tem um momento em que tu tem que decidir. É diferente o tipo de decisão que nós tomamos aqui do que numa empresa privada. Lá se... eu tô achando que o meu negócio não tá bem, ou as minhas vendas não tão bem eu tomo uma decisão unilateral, enfim, com qualquer... ponto final."
- "Nossas decisões são todas de caráter público. A complexidade de fatores é muito grande. Você pega ela como empresa e olha pra estrutura, pro modelo, pros métodos, é aparentemente como qualquer outra. Mas tudo que perpassa nela tem um sentido, caráter público muito grande. A questão do poder ela se insere aí."
- "E pra mim estabelecer esta cultura (Teletrabalho) todo o mundo tem que ter visão estratégica da empresa. No momento que tu não tem visão estratégica da empresa, tu não consegue mudar a cultura desta empresa."

Gestão do Trabalho

Funcionários 1:

- "Muda um pouco a natureza da administração do trabalho. A exigência quanto ao pessoal, mais tradicional, no sentido da presença física, ou seja, o corpo estar presente na empresa. Talvez o Teletrabalho tenda a exigir mais o resultado alcançado (...) tu começa a exigir que ele faça tarefas pré-definidas."
- "A supervisão não vai poder só fazer as coisas fisicamente como hoje, vai ser um negócio mais científico, bem administrado. Vai ter que realmente adotar métodos pra verificar o trabalho, administrar o trabalho a ser encaminhado, negociar o andamento, ver o resultado. Exige um aumento da qualificação da supervisão e gerência."
- "Estes detalhes de hora extra, são detalhes dentro do contexto todo que tu vai ter ...uma meta sempre pra cumprir. Como tu vai monitorar o teu horário, o problema é teu."
- "Temos de compatibilizar, o que às vezes não ocorre muito na empresa, tu saber direitinho o perfil do teu funcionário. Olha é melhor tu canalizar ele pra esta atividade, pra este trabalho. Claro que isto aí tu vai acabar penalizando e premiando quem pode e quem não pode. Tem que mudar isto. É uma avaliação (...) Hoje a gente não tem um mecanismo de fiscalização", gerando dificuldades para "cobrar" resultados.
- "Se a gente no dia-a-dia já encontra dificuldade pra mensurar isto aí, pra poder gerenciar este tipo de situação, imagina numa situação destas."

Funcionários 2:

- Talvez não fosse um chefe... Tem um projeto novo. Este é o tipo de caso de trabalho em equipe. Tem dois, três analistas e sei lá, mais um monte de programadores. Aí existe uma troca de informações. Então talvez alguém que coordenasse o grupo, alguma coisa assim.. Olha a meta deste grupo e esta e a meta deste analista e deste programador são... Quer dizer: existe uma meta maior, um objetivo maior e ali subdividido. Talvez reuniões destas pessoas, se reunirem o tempo inteiro pra discutir os projetos e tal.
- "Será que todos vão conseguir trabalhar sem o chefe? Se a pessoa tiver uma meta e for pra casa e cumprir o seu trabalho, o teu rendimento melhora ainda, quem sabe? Ótimo. Isto aí independe. Isto é inerente a pessoa. Se ela não fizer, ela não vai fazer nem em casa nem aqui".
- "Tem pessoas que enquanto executam o seu trabalho, passam o tempo inteiro questionando umas pras outras assim: é por aí mesmo o caminho? São pessoas inseguras, entendeu? É normal, tu deve ter colegas que trabalham desta maneira. Este tipo de pessoa, elas precisam de alguém que esteja por trás dizendo assim: querido é isto aí mesmo. Pega o trem e vai, entendeu? Se não a criatura não anda".

Supervisores e Gerentes 1:

- "É um outro modelo. Nem sei se a nossa função existiria. No momento que tu passa a ter uma relação com um grupo de pessoas (numa função de Teletrabalho) e a gente conseguiu do lado da empresa estabelecer uma rotina que extrai resultado destas pessoas, não tem porque manter um supervisor."
- "Eu não sei se nós estaremos gerenciando pessoas. Acho que nós passaríamos a gerenciar planos de trabalho... processos e não pessoas."
- O papel seria: "como utilizar mais esta rede... como extrair mais destes teletrabalhadores".
- "O número de postos de chefia, cairiam..." e "é um outro paradigma, é uma outra relação".
- "O que deveria acontecer? Gerenciar pessoas que tão por trás de processos, de tarefas muito específicas. A gente teria que ter um outro modelo (...) Ter pontos de controle, as reuniões em vez de serem habituais, trazer o convívio. A gente tem que conseguir ser os facilitadores onde não se quebre o convívio social (...) deverá agregar ao nosso tipo de tarefas como gestor de pessoas mais coisa que a gente não tá ainda preparado. Somos gregários... Uma tela, não dá pra tocar, brilhar, olhar no olho (...) Isto vai fazer parte da minha tarefa como gestor de pessoas. Como é que é isto? Não sei. Vou ter que aprender com mais gente".
- Não consigo desassociar o Teletrabalho de produção. Mas, "claro, aí tu tens que ter ferramentas e metas".
- "Claro, produção" e aí "tem que ter ferramenta pra gerenciar isto, toda uma estrutura, de gerenciamento".
- As atividades típicas de gerenciamento em situação de Teletrabalho "adaptam-se ao novo modelo".
- "A relação dos que produzem mais. Na relação dos meus serviços eu vou disputar. Este meu serviço eu

quero que seja relacionadas a estas pessoas."

- "É uma relação muito similar ao serviço terceirizado. No serviço terceirizado, tu contrata o que, por quanto e depois tu testa a qualidade deste serviço."

Diretores:

- Se houver mudança de vínculo, "passa a ser uma empresa falando pra outra empresa". Se mantido o vínculo de hoje, "tu continua tendo chefe. Este chefe não vai controlar o teu horário. Ele vai controlar a quantidade do teu trabalho, a qualidade do teu trabalho. Se tu imaginar o chefe como um controlador visual...Tudo bem. Mas se tu imaginar o chefe como alguém que distribui tarefas, tem que juntar tarefas, montar um projeto, alguém que tem que juntar o trabalho de diversas pessoas pra alcançar um objetivo final num prazo adequado. Este chefe continua existindo perfeitamente". Ele não vai ser um chefe mais que controla ponto. Como eu acho que chefe não deve ser feito pra controlar ponto, tá perfeitamente dentro da ocupação dele".
- "Temos uma série de problemas que a gente não consegue controlar hoje. Imagina o cara, o temor. O nosso quadro gerencial apesar de mexer com tecnologia, de ter vários mecanismos de poder se atualizar (...) certamente um gerente ou um supervisor iria trabalhar com algo, que com certeza ele ia ficar assustado".
- "A Procempa hoje não teria instrumentos gerenciais pra trabalhar com isto, não tá preparada pra isto. Muito poucas são as tarefas que poderiam afastar as pessoas."

Comissão de empregados:

- "Necessidade de chefia ou trabalho de coordenação e supervisão não desaparecem. Posso reduzir horizontalmente."
- Teria a figura de um coordenador, "porque hoje grande parte da administração de níveis intermediários é administrar as pessoas - "controlar a atividade e controlar o tempo de trabalho destas pessoas". No momento em que tu não tem como administrar as pessoas o que eles vão fazer? Tem que reduzir".
- "São projetos que vão criar um grupo". Alguém "coordena, é responsável pelo projeto tal, junto com outras pessoas. A diferença é que recebe do cliente o que ele quer, junto com algumas outras pessoas e vão distribuir as tarefas pro restante. Esta é a forma de trabalho que a gente tá tendendo a começar a trabalhar (...) Desta forma fica mais fácil de tu entender: o projeto conseguiu alcançar, o projeto não conseguiu".
- "Se tu trabalhar por meta, com desempenho, com avaliação, isto já foi realidade da empresa. Se era bem feito, se era mal feito são outros 500. Mas hoje não existe. Nós tamos tentando aí é resgatar o passado. Exemplos na área de vendas mostram que "os níveis hierárquicos continuam existindo. Por que? Porque há uma série de discussões que você tem que fazer. Discutir política, de conquista de mercado, tem políticas de relacionamento com clientes e isto normalmente é feito dentro de uma visão da empresa."
- "O nosso supervisor nem dá política mas aí é..." (...) "se não dá política, deveria."
- "Eu diria assim: o gerente só fala com supervisores porque não quer falar com todo o mundo." Outro completa: " e o supervisor fala com os analista porque não quer falar com todo o mundo. E os analistas falam com os programadores. No momento em que tu estabelece uma política de gerência, uma política de empresa...Tu tá sabendo. Eu tô sabendo. Tá todo o mundo sabendo, não precisa supervisor e gerente pra saber qual é a política qual é o trabalho que tem que ser feito". Mas, " isto é cultura".
- "Trabalhando mais individualizado, com a tendência até ao isolamento (...) vou precisar de elementos pra poder dá conta do meu recado. Então aumenta a tua autonomia, teu poder de decisão. Aumenta a tua qualificação. É verdade, vamos ter que repensar o modelo vertical. Não tenho a menor dúvida. E pode reduzir significativamente a questão da quantidade de chefias envolvidas aí".
- Tendência à redução da estrutura organizacional X idéia de que " vai gerar mais centro de custo (cada funcionário seria um centro de custo). "No momento eu tu começa a gerar isto aqui, infra-estrutura, trabalho por produtividade, estas coisas todas, tu vai gerar mais trabalho. Eu acho que a área financeira vai ter mais trabalho ". Para o outro: "pode ser que uma cresça, mas a tendência de quase todas é diminuir".

Produtividade/medição de resultados

Funcionários 1:

- Como é que tu vai... o teu resultado vai ser compatível com as horas que tu demandou. Isto aí é complicado". "Isto aí seria um aspecto, teria que partir pra uma administração por objetivos".
- Eu fico pensando do lado da administração, como é que tu vai mensurar, vai ser uma relação de confiança".

Funcionários 2:

- "Não dá pra tu dizer: ó, trabalha tantas horas por dia. Tem que ser: ó, tu tem que executar tal tarefa e tu tem que me entregar isto neste tempo. (...) tem que ter um bom senso ali de o que é viável e o que não é viável. E tem certas pessoas que tem mais dificuldades que outras, tem gente que depende de pedir informação pra fulano, pra sicrano. Esta pessoa vai levar mais tempo pra executar uma tarefa."
- "Facilitaria quando for esta questão de deslocamento, mas poderia eu cair naquela armadilha de produzir menos. De qualquer maneira eu não saberia dizer, se eu não ficar em casa"(funcionário com deficiência).

Supervisores e gerentes 1:

- "Na realidade tu não vai ter um controle, tu vai ter parâmetros."
- "Até mais a responsabilidade. Quando ele assumir querer o Teletrabalho ele vai tá se comprometendo".
- Trocar por trocar, acho que perde o sentido mesmo que seja modernidade. O que tem que dar é um ganho, principalmente em produtividade...Dar uma melhorada na relação...de realização de trabalho e tempo".
- "Em qualquer dos dois sistemas hoje, seja o Teletrabalho ou aqui dentro mesmo, é complicado".

Supervisores e gerentes 2:

- Pessoas podem aderir ao Teletrabalho, mas "de repente não é produtivo".
- "A questão estaria também como medir o trabalho, a questão da produtividade. Já é difícil medir aqui, quanto mais medir a distância, em que tu não tem a questão do ponto." O tempo que ficou conectado "não que dizer nada. Ele pode ter ficado a manhã inteira sem fazer nada (...). Aliás, boa parte do trabalho dele nem tem conexão remota. Então, como medir isto? Tem que partir pra um outro tipo de mensuração de tarefa e daí cada perfil de tarefa seria diferente e o que ele tem como tarefa pronta, ele produziu mesmo. O que é um bom tempo? Também isto tem que rediscutir".
- Pode ocorrer de um funcionário deixar um serviço, "então eu deixo sem complementar aqui, porque domingo eu continuo em casa". Outro aspecto: "o telefone celular a infra-estrutura de telecomunicações tá facilitando chamar as caras. Tá voltando as demandas por chamadas. Não que antes fosse desnecessário, mas porque as pessoas não tão tentando resolver os pepinos, por exemplo, de noite".

SEPRORS:

- Na empresa de comunicação não controlam os estagiários, mas poderiam, porque "todos eles acessam a Internet com o provedor que eu pago. Então eu sei o horário que ele conectou e o horário que ele saiu. Claro, ele pode ficar conectado e não estar fazendo, mas aí o que a gente aprendeu com o tempo é o volume de trabalho que se dá pra ele. Ele cumpre em geral naquele período de tempo, é humanamente impossível, teoricamente, ele fazer em menos tempo". O estagiário pode terminar um pouco antes, "se trabalhar rapidamente ...é às vezes sem muito critério". Aí "ele vai dormir, teoricamente porque ele vai tá cansado... ele fez pensando que vai dormir. Se ele for dormir e deixar conectado, vai tá gastando telefone".
- É mais "complexo transpondo pra uma empresa tipo a Procempa", porque "o fato de uma pessoa estar na frente de um micro e terminal isto não quer dizer absolutamente nada". Controlar por tarefa também é complicado porque... quanto tempo leva pra fazer tal coisa?" Podem estimar uma carga horária, o funcionário terminar antes e só dizer que terminou no prazo inicialmente combinado. É diferente "a gente tá do lado", ter dúvidas e perguntar. "Como é que a gente faz quando tá longe? Esta dúvida surge, ela vai ser enviada na hora, resolvida na hora? Então o mecanismo, não tanto do controle disto aí, mas o mecanismo de passagem do serviço, da maneira de trabalhar este é mais complexo. Tem que ser muito criterioso".
- "Exige mais organização na transmissão da metodologia, parametrização".
- O grande problema da fábrica de software/ RS é que "a gente tem que ter uma maneira de entregar um formulário, alguma coisa pra ele que ele vai pegar aquilo ali, sair e voltar com coisa pronta e sem... e assim pode ser pra ele, pra ele, pra qualquer pessoa, qualquer um tem que entender aquilo ali".
- "Eu não contemplo tanto em horas, é um prazo X que eu acho que a princípio deve ser cumprido por qualquer um que saiba pegar esta especificação e implementar ela. Eu diria que o mais complexo de isto tudo é criar a maneira que as pessoas vão trabalhar. O controle já vai vir em cima disto."

Diretores:

- "Só vai poder ter Teletrabalho se tu tiver muito claro a medição que tu possa fazer do trabalho Eu estimo uma carga horária O horário em que a J. vai trabalhar é problema dela. Mas eu tenho que ter muita certeza que aquele trabalho é um trabalho de 40 horas".
- "Medindo quantidade, tu vai ter que ter uma análise muito criteriosa de quem recebe o serviço e a qualidade do serviço. Hoje a Procempa não tem nenhuma cultura e nem organização nenhuma pra medir trabalho"

Comissão de empregados:

- "Tem que ver as medições de qualidade e quantidade de progresso...pra estas atividades".
- "Como tendência, trabalhar por tarefa ou por projeto. À distância não tenho como monitorar tempo, prazo".
- A gente quer assim: tu tem determinada tarefa e o prazo é tal e chegou no prazo tu entrega a tarefa".
- "Tem ferramentas e que tu sabe quantos recursos tu vai precisar, quantas pessoas tu vai precisar, quanto tempo, mais ou menos tu vai levar em função do histórico daquelas atividades".
- "Pessoas que não tem...sei lá o perfil realmente pra fazer daquela forma, com a produtividade muito baixa, que eu não sei que posição a empresa tomaria... a empresa demite, faz o quê?"

Prazos

Funcionários 1:

- "Tem pessoas que têm velocidade de trabalho diferente do outro."
- Por isso, "o gerente precisa conhecer o seu próprio empregado".
- "O primeiro cálculo teria que ser baseado no tempo que levaria aqui na empresa fazendo aquela atividade."
- "Mas, hoje a gente não tem nem aqui este planejamento de atividade, de metas e resultados e prazos."
- Considerando horário e resultado a ser cumprido, "se tu levar mais ou menos tempo é questão tua".

Supervisores e gerentes 1:

- "Se nós adotarmos um procedimento de Teletrabalho, nós daríamos tarefas preestabelecidas com prazos. Não importa se ele fez aquilo de madrugada, se ele fez aquilo às 6 da manhã".
- "A gente tá falando muito em metas. Mas, hoje, na Empresa, nós não temos clara uma metodologia de determinação de prazos. O prazo é uma coisa meio relativa (...)Tu arbitra uma CH, até pra tu ter um referencial (...). Eu digo: olha isto aqui é coisa pra 15 horas e ele vai pra casa. Aí ele leva 25. Quem errou? A gente tem que melhorar também a forma de arbitrar estes prazos, porque hoje em dia é complicado."
- "Hoje nós não temos um controle de programação, mas é impossível com toda esta experiência que a gente tem hoje não tenha um *feeling* de um programa de pouca, média ou complexa...de ver quanto tempo se faz". Baseia-se "mais pelas pessoas. Não tem nenhum tipo de metodologia que permita fazer pra todas. O problema que a tecnologia é diferente". Desenvolvem "coisas pra Web, que a gente não tem conhecimento".
- "Tu pode estabelecer, um padrão de trabalho, X horas e depois ir ajustando isto, obviamente."

Supervisores e gerentes 2:

- Para discutir prazos, "aí tu tens que ter ferramentas e metas pra isto".

Diretores:

- "Ele tem uma carga horária que ele vai ter que seguir rigidamente. Quem sabe, claro, daí tu vai ter que ajustar mais, ver os pontos lá, o primeiro prazo pra entrega, segundo. São coisas que tu vai ter que ajustar."

Custos

Funcionários 1:

- "Tem que ver o custo que vai sair isto. Nós vamos ter *cable-modem* ou nós vamos ter via telefone ainda."

Funcionários 2:

- "A empresa tende a uma infinidade de economia. Não precisa de um prédio pra realizar(?) as acomodações. A minha sala de trabalho vai ser na minha casa. Ela não vai ter gastos com deslocamento... "
- "Mas tem gastos de informação, também, que são caros, pra instalar o equipamento pra trabalhar. A empresa vai ter gastos também."
- "Não existe custo a mais, porque o preço da comunicação entre o usuário e a empresa através de, por exemplo, um *cablemodem* estaria incluído, não importa se eu trafego 100% da banda, se eu trafego 50% ou 10%. Importa que eu vou usar telefonia, vou usar dados, vou usar vídeo".
- "Isto tudo, tecnicamente é viável, inclusive a comunicação com os teu colegas, é uma questão de tu organizar Mas claro, tem um custo isto aí (...)na verdade o custo é comunicação, porque o equipamento tu vai ter em casa é o equipamento que já tem hoje aqui na empresa. Agora teria que ver o que representa este custo em relação ao que tu já tem hoje, entendeu? O que representa este custo pra empresa."
- Com R\$100 por mês a pessoa poderia ter o custo de acesso (por *cable*). Aí a empresa tem que ver o que vai economizar em linha telefônica, benefício pra funcionário. Tem também "o *cablemodem* que custa R\$600. Com certeza seria diluído. Com a negociação que a empresa faria com todos func., poderia baixar pra 300."
- "No momento em que pára uma máquina daquelas (servidor) tem que ter alguém ali pronto pra ver o que que é. Se é *software*, se é *hardware*. Então talvez tivesse que ter algum ...não a totalidade mas talvez um grupo pequeno de pessoas que talvez trabalhassem com plantões", e "uma estrutura pequena de *hardware*"

Supervisores e gerentes 1:

- "O micro, a PROCEMPA vai pagar o que falta para o cara e outras coisas também, ... licença de usos? (...) Certamente isto é possível, a gente só teria que ter uma regra única pra todo mundo" e a partir daí "o profissional que escolhe. Eu prefiro ir lá, ganhar a minha meia hora de deslocamento e voltar. Ou então ele opta por fazer em casa, não ganha por isto, pelo menos...ninguém tá ganhando".
- Não é pra todos, porque tem que ter um investimento caseiro, no mínimo o teu micro tu vai ter que ter e não é todo o mundo que quer ter micro....Isto é uma outra situação ou a empresa vai me dar o micro?

Comissão de empregados

- "Como é que vai funcionar, que tipos de trabalhos a gente poderia fazer. Como é que funciona os custos."

- "É melhor tu pagar custos eventuais do que ter custos fixos. Principalmente com o trabalhador. Eventual é assim: a empresa vai disponibilizar um equipamento pra um funcionário, vamos supor que ela vai disponibilizar isto, que eu acho não vai ser integral. Mas terminou por aí. Se der problema de manutenção, o problema de manutenção é teu ou meu deste equipamento? A conta telefônica de quem é? Como é que tu vai individualizar a conta particular e a conta telefônica do trabalho mesmo? Então o que tu vai fazer? Tu vai atribuir lá tipo uma ajuda paletó (vai ter uma parte da remuneração dele: isto aqui é pra cobrir custos)".
- "Ter uma discussão (Empresa) de quanto é esta redução que pretende e se vai valer a pena a estrutura disto"

Quem paga?

Funcionários 1:

- "Eu acho que não fornecer totalmente pela empresa. Claro, porque tu vai usar ele também pro teu uso particular. Então alguma facilidade que tu tivesse pra compatibilizar com o que tu tem aqui, isto pra poder desenvolver o mesmo trabalho que tu desenvolve aqui."
- "Talvez a parte de *software* tivesse que ser fornecido pela empresa. *Software* muito específicos."

Funcionários 2:

- "... no momento que não existe nada que regulamente este tipo de função. Como é que fica esta relação trabalhador/empregado? No momento em que tu tá utilizando o teu equipamento, na tua casa, a empresa te ressarcir disto?"
- "Como é que ficaria a despesa de telefone, equipamento, instalar em casa mesmo *software* que tem aqui na empresa que tem que trabalhar em casa. Quer dizer: a empresa cederia licença pra instalar em casa? "
- "Mas eu vou levar esta máquina da empresa pra casa? Ou esta máquina vai ficar na empresa e eu vou trabalhar no meu em casa? "
- "No meu ver seria mais correto a empresa te dar uma máquina e dizer: Olha tu vai trabalhar em casa, o teu equipamento é este e o *software* que tu vai utilizar é este. A tua conexão com a empresa vai ser assim".
- Exemplo de uma empresa que "economizou 1 milhão e meio de dólares em estacionamento e pegou este dinheiro e aplicou nos meios de comunicação".

Supervisores e gerentes 2:

- "O modo de fazer a base de instalação. Como fazer? De quem é o equipamento? É do empresário que dá pra ti o micro, o *lap-top*, o *modem* e leva pra tua casa ou leva pro teu trânsito. Tu trabalhas com ele e fica sob a tua guarda ou tu compras, investe na tua carreira e por isto tu é ressarcido e remunerado?"
- "Além do *hardware*, há também a parte de software, a parte de dados...daqui a pouco pra trabalhar uma tarefa em casa eu preciso de *softwares* que eu não tenho então a empresa me licencia uma cópia? Ou eu copio como parte da minha estação, da minha máquina? Eu preciso baixar de repente via conexão fraca (dados do servidor) e não consigo fazer um teste a distância, com o banco de dados daqui. Então preciso também de dados lá. E aí vem um grande problema que é a fronteira física entre o domínio jurídico da empresa e o domínio residencial".
- "Daqui a pouco eu tenho em casa dados que são da empresa, *software* da empresa. É a empresa? é casa?... Esta questão me parece muito confusa. A empresa então passa a ter responsabilidade por coisas que estão na minha máquina em casa. Ela tem direito de proteger estes dados ou eu vou proteger? (...) na empresa, nós determinamos o que deve ser protegido com *backup*, deve ser protegido o acesso restrito a quem nós autorizarmos. Daqui a pouco a empresa tá determinando coisas, por exemplo, dentro da minha casa".

Diretores:

- "A Empresa vai prover o micro pra trabalhar em casa? O posto de trabalho dele vai ser passado pra residência? Tem diversos levantamentos, custos disto aí. Atendimento a este chamado quando este equipamento tiver problema. Tem uma logística, além de tudo, pesadíssima. Tem uma cultura, tem uma legislação, tem uma logística e tem uma cultura. É uma mudança grande pessoal."

Remuneração

Funcionários 1:

- "Se o que é esperado de resultado independente das horas (...)Se tu levar mais ou menos tempo é questão tua. (...) Aqui, por exemplo, tu fica e daí vai ganhar hora extra. Daí vai mudar este conceito, vai terminar. Vai ser mais econômico pra empresa e mais trabalho para o funcionário."

Funcionários 2:

- "Nós estabelecemos o Teletrabalho. O funcionário... não tem, por algum motivo ficou sem tarefa. O funcionário não faz nada. Vai continuar recebendo igual? "
- "Hoje ele é forçado a ficar dentro da empresa. Pode ser deslocado pra outras tarefas e tem uma outra coisa também. O fato de vir pra empresa, muitos conhecimentos, muitas coisas são definidas dentro da empresa, ou surgem dentro da empresa através do convívio social que por ventura... uma passada pelo corredor..."

uma interação...surge demandas. No momento em que tu vai passando pra pontos isolados, isto perde. Pode ter toda a virtualidade que venha a favorecer isto, mas não é a mesma coisa do convívio do grupo."

- "Esta relação não pode funcionar assim. O vínculo trabalhista, ele é outro. Eu vou remunerar pela tarefa, eu não posso dar um salário como é hoje pra pessoa. Tem que ser pago pelo prazo, pela meta... Tipo assim: tem todo um regramento, se for entregue no prazo o pagamento é tanto se não foi... atrasou e é proporcional ao dia de atraso. Que dizer... multa por atraso. Exatamente, é um contrato com.... uma empresa terceirizada."

Diretores:

- "Hora extra fica difícil de trabalhar a partir disto. Deverá também ser por volume de trabalho? "

Comissão de empregados:

- "Tem que ser feito por tarefas, óbvio (...)"
- "No princípio não, se tu tá ligado a estrutura, em que tu recebe um salário fixo."
- "Daí não é salário, seria uma contraprestação de serviço. Se tu exerce uma atividade, exerce um serviço tem que ser remunerado por ele. Se tu não exerce, se tu não tem este nível de atividade, tem um nível menor. Tu continua no teu nível então tu tem uma remuneração... "
- "Hoje, as pessoas recebem na Procempa um salário e definem uma carga horária. Tira o ponto, as pessoas vão trabalhar mais num projeto. Mas, mesmo trabalhando com um projeto, o salário continua sendo um salário. E a Procempa, por plano de cargo e salário e qualquer coisa a definição de trabalho dela é esta hoje. Poderia até existir uma distinção com o tempo. Isto é uma questão cultural e legal, inclusive. Que é tu passar a receber uma parte fixa e uma parte variável (...) Pra tu receber por tarefa tem que ser terceirizado. Tem que ser pessoal autônomo. Senão, legalmente é complicado". Tanto estabelecer um fixo menor do que hoje é pago, como usar o salário atual, "pois o nosso salário no mercado está bem posicionado".
- Mesmo se permitida uma "avaliação fixa pra uma atividade e uma remuneração variável pro projeto", como "a nossa atividade é uma atividade pública, pode pagar este plus?
- Se a empresa for pagar o salário integral, terá de trabalhar muito bem a distribuição dos projetos e serviços.

A implementação do Teletrabalho, na visão de um gerente e da Comissão de Empregados, deve ser precedida pela discussão do modelo organizacional da Empresa e do porquê de sua adoção. Representa mudanças expressivas e, se a intenção é promover uma maior eficácia organizacional, deve-se indagar a importância de sua implantação e se é a melhor solução. Eventualmente, pode-se chegar a uma proposta alternativa, como seria uma mudança para uma estrutura matricial de trabalho, com equipes trabalhando por projetos e com avaliação. Esta posição remete a um fator tratado por Nilles (1999), já mencionado, sobre a importância de ter claros os motivos de adotar essa prática, calcados em sólidas razões de negócios. Para esse autor, o Teletrabalho não deve ser adotado como modismo, mas sim por sua real condição de contribuição.

O planejamento, antecedendo o Teletrabalho, é visto como importante pelos grupos de Funcionários, Diretoria e Comissão, para possibilitar uma implementação adequada, considerando pré-requisitos (tempos, medidas de qualidade, funções a que se adapta, formas de Teletrabalho) e contribuir para diminuir o atendimento de demandas inesperadas e troca de prioridades. Dessa forma, poderia colaborar para minimizar dificuldades hoje identificadas,

resguardado o reconhecimento de que emergências ocorrerão e deverão ser contempladas, por algum tipo de "suporte emergencial".

Todavia, a cultura da Empresa não valoriza muito o planejamento. Esse e outros aspectos culturais são citados pelas chefias e funcionários como dificuldades ou fatores que exigiriam mudanças prévias à implementação do Teletrabalho. Entre eles, a mudança de enfoque de horário para resultados, a aceitação de controles e mudança dos perfis profissionais e comprometimento de alguns profissionais. Mas a cultura não é reconhecida como uniforme e são percebidos dois grupos entre os funcionários, com perfis diferentes. Esses determinam diferentes relações com a Empresa e abordagens ao Teletrabalho. É preciso considerar, também, diferenças individuais. Algumas pessoas poderão render mais em casa; outras, mais "inseguras", precisam de supervisão e acompanhamento próximos e, mesmo funcionários muito comprometidos, poderão não desejar ou se adaptar ao sistema. Por isso, há a necessidade de conhecimento do funcionário e da sua canalização para atividades de acordo com o seu o perfil.

Para os diretores, é necessário modificar o comportamento das pessoas, quanto ao compromisso e à cultura de saber trabalhar em casa e eles têm dúvidas sobre a ausência de efetiva gestão do desempenho e do preparo dos funcionários, até tecnológico, para trabalharem isolados, distantes fisicamente dos colegas e com toda a comunicação eletrônica. Se houver mudança de vínculo, há dúvidas sobre se as empresas em geral estariam preparadas. Outra preocupação é o modo como uma negociação sobre Teletrabalho seria conduzida, pois a categoria, "às vezes, negocia pensando em seus interesses".

Um sistema de trabalho como o proposto não mexe apenas com a cultura interna, conforme mencionam os entrevistados. As decisões da Empresa têm caráter público e adotar o Teletrabalho significa, portanto, trabalhar sobre como a proposta vai ser vista pela cultura externa à Empresa e na venda de sua imagem. Internamente, também pondera a Comissão, para mudar a cultura é preciso visão estratégica de todos.

A Gestão muda com o Teletrabalho. A exigência tradicional da presença física e cumprimento de horário tende a mudar para uma exigência sobre resultados, objetivos e tarefas pré-definidas. Métodos para gestão do trabalho e dos trabalhadores serão requeridos, exigindo-se um "aumento da qualificação da supervisão". De maneiras diferentes e um mesmo sentido, grupos de funcionários, Comissão de Empregados e Diretoria falam sobre a

necessidade de "verificar o trabalho", "trabalhar por metas", "avaliar resultados de projetos", "controlar a quantidade e qualidade do trabalho", indicando uma preocupação com o processo de gestão do desempenho. O complicador é a ausência, no momento, de algum sistema de desempenho na Empresa ou "avaliação", "mecanismo de fiscalização", para cobrar resultados. E mais, alega um dos funcionários, se hoje há dificuldades para o gerenciamento, *imagine-se* a distância.

Há divergências sobre se o Teletrabalho reduz ou não níveis gerenciais. Implícita nessa questão está o modo com que muitos entrevistados vêem o papel de gerente ou supervisor. Por exemplo, se o seu papel é administrar pessoas, aqui entendido como controlar a sua atividade e o seu tempo de trabalho, no momento em que "não tem como administrar as pessoas", pergunta-se o que as chefias vão fazer e conclui-se pela necessidade de reduzir o seu número" (Comissão). Se o papel envolve contribuir para a troca de informações, estabelecimento e divisão de metas, aí "haveria alguém, talvez não um chefe, mas que coordenasse o grupo"(funcionário). Se contempla extrair resultado das pessoas, e a Empresa estabeleceu uma rotina para isso através do Teletrabalho, "não tem porque manter um supervisor e aí é outro modelo, nem sei se a nossa função existiria" (supervisor). A função muda, e passa a ser "gerenciar planos de trabalho... processos, e não pessoas" ou "é um outro paradigma, é uma outra relação" (supervisores).

A discussão sobre manter ou não funções de chefia, na percepção da diretoria, depende do tipo de vínculo dos trabalhadores. Se houver uma mudança de vínculo e o teletrabalhador for autônomo, "passa a ser uma empresa falando pra outra empresa". Se mantido o vínculo atual, continua a figura do chefe, controlando não horário, mas sim a quantidade e a qualidade do trabalho e atuando na coordenação de grupos.

Na coordenação de grupos, comenta um gerente, o papel da chefia muda, passando a atuar como facilitador, promovendo o convívio social e a ligação entre as pessoas. Portanto, agrega à tarefa do gestor de pessoas "mais coisa que a gente não tá ainda preparado". Como será a relação, ele não sabe, terá de "aprender com mais gente".

Em que pese os diferentes pontos de vista sobre o assunto, na Comissão de Empregados, há concordância sobre o Teletrabalho provocar discussão sobre níveis hierárquicos e modelo de empresa, inclusive, do quanto vai ser preciso em autonomia, poder de decisão e qualificação do funcionário para realizar seu trabalho a distância. Mas,

certamente, como refere o Presidente, toda mudança causa desequilíbrio e as chefias, pelo menos parte delas, não fugirão de experimentar reações que poderão variar em grau de aceitação e adaptação à nova situação.

Dificuldades no gerenciamento são antecipadas. Algumas das dificuldades mencionadas são as situações de confirmação de hora extra, certos problemas difíceis de controlar, *hoje*, na Empresa, a "falta de instrumentos gerenciais" para o Teletrabalho, as "poucas tarefas que poderiam afastar as pessoas" e, principalmente, o corpo gerencial "trabalhar com algo que com certeza ele iria ficar assustado".

Uma das preocupações centrais dos entrevistados é como lidar com a produtividade e medir resultados no Teletrabalho. Principalmente porque, com graus diversos de ênfase, os entrevistados entendem que a Empresa hoje não tem cultura e organização para medição do trabalho. De certo modo, a produtividade atualmente é medida pelo *ponto*, e se é "difícil de medir aqui, quanto mais medir a distância, em que tu não tem a questão do ponto". O tempo de conexão não é uma medida válida e assim é preciso começar a definir o número de horas envolvidas num trabalho e como mensurá-las, ter um resultado compatível com o demandado, o que é um bom tempo, etc..

Formas de controle eletrônico poderiam ser adotadas na empresa de um dos entrevistados do SEPRORS, mas esse prefere trabalhar baseando-se na experiência do volume de trabalho que pode ser destinado a uma pessoa, em certa unidade de tempo. Para outro membro do SEPRORS, antecedendo o controle do trabalho há a passagem do serviço e maneira de trabalhar, que deve ser muito criteriosa e considerar tempo de realização de uma tarefa e para solução de dúvidas. Por isso, o "mais complexo" é criar a maneira como as pessoas vão trabalhar, o controle será uma decorrência. Certamente, haverá necessidade de "mais organização na transmissão da metodologia, parametrização". Com relação ao controle eletrônico, é preciso atentar para a possibilidade de não ser admitido, salvo autorização expressa dos envolvidos, como vimos ao tratar de aspectos legais do Teletrabalho, na ótica da Comissão Européia.

As soluções para os funcionários incluem "partir para uma administração por objetivos", ou analisar o trabalho, definir a tarefa a executar e o tempo necessário, com uma negociação fixando o que é viável ou não e considerando, também, as dificuldades de alguns por terem de pedir informações a outros. Para um diretor, o Teletrabalho só é possível se

estiver muito clara a medição que possa ser feita do trabalho e o prazo para realização de uma tarefa. O horário, é "por conta do funcionário".

Para a Comissão de Empregados, a tendência dos funcionários seria discutirem metas e produtividade, qualquer que fosse o vínculo trabalhista. Seria necessário criar ferramentas para definir, de acordo com a complexidade dos projetos, tempo para sua realização, frente a necessidades de recursos e histórico das atividades. Assim, o prazo não seria imposto, mas baseado em informação obtida pelo uso de uma ferramenta.

Um dos supervisores diz que não consegue desassociar o Teletrabalho de produção, sendo preciso para gerenciar "toda uma estrutura, de gerenciamento". As atividades típicas de gerenciamento (desempenho, treinamento, promoção), em situação de Teletrabalho, são adaptadas "ao novo modelo". A percepção sobre a produtividade das pessoas continua existindo e o pessoal ("recursos") mais produtivo continuaria disputado. Para outro supervisor é uma relação muito similar ao serviço terceirizado, no qual "tu contrata o que e por quanto, e depois tu testa a qualidade deste serviço".

O Teletrabalho apresenta algumas situações específicas. No seu depoimento, um funcionário com deficiência física refere que ele lhe facilitaria o deslocamento, mas poderia cair na "armadilha" de produzir menos, embora não saiba dizer com certeza o que poderia ocorrer, se não ficar em casa. Outra situação, lembrada por um gerente, é a possibilidade de um funcionário deixar um serviço inacabado, para ser chamado fora do horário ou de alguns, pela facilidade de chamar as pessoas, por celular ou infra-estrutura de telecomunicações, deixarem de resolver problemas por conta própria. Uma terceira situação, citada por esse gerente, refere-se à pessoa que pode aderir ao Teletrabalho, mas "de repente não é produtivo". A Comissão de Empregados também vê nisso um "problema", pensando em pessoas sem o "perfil" ou produtividade nesse sistema e indagando que atitude a Empresa tomaria, então. Uma alternativa pode ser antecipada, consultando-se a experiência trazida por sindicatos, conforme vimos no item sobre aspectos sindicais, consistindo em prever nos contratos de Teletrabalho a possibilidade de retorno do funcionário à situação anterior, sempre que não seja bem-sucedido.

A definição de prazos aparece como fundamental num sistema de Teletrabalho. Entretanto, são salientados a inexistência de clara metodologia de determinação de prazos, o planejamento de atividades, metas e resultados e a necessidade de tê-los. Na negociação de

prazos, entre supervisor e funcionário, são determinantes o reconhecimento de diferenças de rendimento entre os empregados e a capacidade de arbitrar prazos adequadamente. Isso para os entrevistados é bastante difícil e complicado saber se o prazo foi superestimado ou se o contrário. Portanto, terão de melhorar o modo de fazê-lo. Uma proposição para estimar prazos é considerar o tempo de realização das atividades na Empresa, mesmo que por *feeling*. Porém, acontece que não dispõem de referencial prévio para atividades desenvolvidas com novas tecnologias. De qualquer forma, preferencialmente contando com ferramentas e metas, trabalha-se sobre prazos no Teletrabalho, ainda que considerando a necessidade de ajustes.

Custos são outra condição organizacional a ter presente na implantação do Teletrabalho. As opiniões expressas pelos entrevistados tratam da necessidade de verificar os custos envolvidos, mas as opiniões variam quanto a considerar se os custos são maiores, semelhantes ou menores do que na situação atual. Os custos dependerão essencialmente da estrutura definida para o Teletrabalho. Para a Empresa, o funcionário trabalhar em sua casa significa economia de local e de deslocamentos de funcionários.

Por outro lado, dependendo de definições, a Empresa pode ter custos com instalação de equipamentos, comunicações e manutenção. Os custos seriam eventuais, supondo a Empresa disponibilizar equipamento para um funcionário, mas um dos entrevistados da Comissão coloca sua posição: "acho que não vai ser integral". Depois disso, existem os custos com manutenção, pois é difícil definir de quem é o problema da manutenção, custo de ligações, individualizar a conta particular e a conta telefônica do trabalho. Para custeá-los, poderia ser instituído algum tipo de auxílio, integrado à remuneração dos funcionários. Custos com equipamentos na Sede precisariam ser computados, pois haveria a necessidade de manter um atendimento de plantão, para suporte a usuários, devido à existência dos servidores e equipamentos para quando as pessoas viessem à Empresa, mesmo que para uso compartilhado.

Como diz um funcionário, o Teletrabalho é "tecnicamente viável", inclusive a comunicação com colegas, apenas "é uma questão de tu organizar isto". Mas a Empresa necessitaria estabelecer uma comparação com base nos custos de comunicação, porque o equipamento, em casa, corresponderia ao "equipamento que já tem hoje aqui na empresa". Para outro, não existe custo a mais porque, o preço da comunicação entre o usuário e a empresa através de *cablemodem* estaria incluído, não importa o quanto se trafega de banda. Nessa opção, o custo do *cable* correria por conta do funcionário.

Novamente expressando idéias sobre as pretensões da Empresa em introduzir o Teletrabalho, um dos entrevistados da Comissão salienta que a Empresa "tem que ter uma discussão de quanto é esta redução, que "ele" (Teletrabalho), pretende e se vai valer a pena a estrutura disto".

Estabelecer *quem paga pelo Teletrabalho* suscita dúvidas. A Diretoria resume muito da problemática quando expressa que o Teletrabalho tem "uma logística pesadíssima". Como menciona um dos diretores, "a Empresa vai prover o micro pra trabalhar em casa? O posto de trabalho vai ser passado para a residência? Tem levantamento de custo, atendimento de chamados quando o equipamento tiver problema. Tem logística, legislação e cultura e mudança pessoal envolvidos".

Como visto, os custos do Teletrabalho dependem da definição de estrutura desejada, mas em linhas gerais compreendem equipamentos, *software*, linhas telefônicas, conexões, etc.. Quem paga pelo Teletrabalho dependerá de definições posteriores sobre esses e outros aspectos.

Com relação aos equipamentos, aparecem duas possibilidades: a Empresa disponibiliza o equipamento ou este é do funcionário. Se do funcionário, poderia ser considerada, ainda, a possibilidade de algum ressarcimento. Em linhas gerais, os funcionários entendem que a Empresa deveria disponibilizar o equipamento e *software* necessários para manter as atuais condições de trabalho, mas *nem tudo* pois o funcionário também os utilizaria para seu uso particular. Já as chefias colocam a questão mais em termos de dúvidas sobre como ocorrerá, a "base de instalação" do Teletrabalho, na expressão de um supervisor.

A questão de propriedade dos meios empregados no Teletrabalho transcende aspectos financeiros. Está envolvida a responsabilidade pelos dados e sua proteção, como menciona um dos supervisores, que coloca a questão dizendo: "E aí vem um grande problema que é a fronteira física entre o domínio jurídico da empresa e o domínio residencial".

A maneira de conduzir a remuneração dos empregados também poderia ser alterada com o sistema de Teletrabalho. Há duas vertentes principais. Remunerar o trabalho por tarefas, metas e prazos, como "contraprestação de serviços" ou manter um salário fixo, como atualmente. As opções implicam vínculos trabalhistas diferentes, na primeira o vínculo corresponderia ao de autônomo, na segunda poderia ser mantido o vínculo atual.

Mantido um salário fixo, questiona-se como tratar as situações em que não houvesse tarefa para o funcionário e as de hora extra. Atualmente, na ausência de tarefas os funcionários estão visivelmente disponíveis e podem ser engajados em outros serviços ou até aprenderem alguma coisa através de interações ocasionais. Isto seria em muito dificultado pelo trabalho em "pontos isolados", ainda se com todos os recursos de virtualidade oferecidos. Para uma funcionária deixaria de existir hora extra, com uma mudança de conceito. Cogita-se também numa remuneração mista, envolvendo um salário fixo e uma remuneração por projetos, para o trabalho em casa. Nessa condição seria necessário ver se é possível assim proceder, devido à condição de empresa pública.

São estabelecidas comparações entre o sistema de trabalho por tarefa e o funcionamento de empresas terceirizadas e a Comissão de Empregados comenta sobre a remuneração do trabalhador, em termos de tarefas ou salário fixo. Como explica um entrevistado, atualmente as pessoas estão ligadas à estrutura, recebendo um salário fixo. Trabalhar com tarefas requereria ao pessoal passar por mudanças de cultura, "não só na questão tecnológica, mas também na questão de trabalho mesmo, de salário... além das atividades e daí não é salário, seria uma contraprestação de serviço", ou seja, a remuneração seria dependente do nível de atividade.

Categoria 9: Condições Humanas para implementação do Teletrabalho

Conhecimento e treinamento

Funcionários 1:

- Teletrabalho a partir de uma tarefa que as pessoas conhecem. "Foge um pouquinho daquele tipo de trabalho de tu desenvolver um sistema novo. Tu tá dando uma manutenção, tu tá fazendo rodar uma folha. Então tu vai saber quais são as pessoas que sabem e o que tu vai ter que dar e tal".
- "Tem que ter treinamento"(em informática). "Quem tem conhecimento é fácilimo: vou trabalhar na minha casa, mas quem não tem...acontece um problema ela fica parada, no primeiro problema que surge".

Funcionários 2:

- "Tem que ter um certo treinamento porque se vai trabalhar completamente diferente, trabalhar em casa, tu vai ter que se organizar para trabalhar...."

Sinergia de grupo e relacionamento interpessoal

Funcionários 1:

- "Muitas vezes o contato é importante", para a discussão de soluções de problemas, troca de idéias.
- "Numa conversa informal tu consegue mais rapidamente trocar uma idéia com a pessoa do que por *e-mail*."

Funcionários 2:

- "Os amigos hoje, as pessoas travam através de uma Internet, um *chat*, por aí a fora. Por isto que eu acho que a tendência no Séc. XXI é esta questão do isolamento."
- "Trabalho na área técnica, em qualquer empresa de informática é, em linhas gerais, 80% do tempo em frente a um monitor e usando a cabeça. "Pensando, não conversando com ninguém. Os outros 20% são trocando idéias com o colega, ou de repente dando uma espreitada e tal".(....)o teu tempo de trabalho vai ser o teu tempo de trabalho porque 80% olhando pro monitor na tua casa e 80% olhando pro monitor aqui é a mesma coisa". No tempo fora do trabalho "é que tu vai fazer da tua vida, não um ser individualizado e

certa troca de experiências ". Dá um exemplo de tecnologias (*cablemodem* conjugado com uma *Webcam*) permitindo a uma pessoa trabalhar em casa e se comunicar com seu grupo.

- "Hoje em dia, a tecnologia traz uma infinidade de formas de relacionamento. Se é suficiente ou não é suficiente vai depender do momento e de cada indivíduo. Na relação com o trabalho, eu posso fazer a opção deste modelo tradicional como eu posso fazer a opção do modelo mais automatizado como o Teletrabalho. Eu acho que vai depender de como cada indivíduo se satisfaz com as suas dimensões. Eu acho que esta relação informatizada extremamente fria. Pra mim não serviria. É viável? É viável. É trabalho, vamos lá "
- "Os jovens preferem muito mais vir trabalhar, encontrar pessoas, até pra paquerar, né, do que o pessoal de mais idade que tem família, tem filhos, prefere ficar em casa. Então pros jovens já não é tão interessante".
- "É um desafio, né. É aquela história: a pessoa tem que mudar um pouquinho a sua maneira de trabalhar".
- É necessário "um sistema de comunicação muito bom", pois dependendo do tipo de serviço é necessário buscar informações com outras pessoas. "Por isto que eu digo. Talvez tu tenha que analisar antes a ... primeiro: a empresa tem que ter uma organização, sob o aspecto de metas e...ver que tipo de serviço ela atende. Então vê: Ah, aquele tipo de serviço pode ser executado em casa. As pessoas tão preparadas? Quer dizer... é um desafio. Vai ser num primeiro momento uma adaptação".
- Depende da pessoa. Por exemplo: "tem um setor X, lá, este setor pode trabalhar todo em casa. Arruma tudo... Agora, tem pessoas que só trabalham, só desenvolvem se tem um chefe cutucando atrás".

Supervisores e gerentes 1:

- "Falta aquele entrosamento de equipe", conseguido "quando tá desenvolvendo aqui", a troca de experiência.
- É contraposta a idéia da existência de tecnologias que permitem uma troca de informações mais ampla do que "aquele boca a boca onde só ela vai saber, só eu vou saber a resposta dela".

Supervisores e gerentes 2:

- O trabalho em casa poderia gerar um certo isolamento das pessoas, porque ao vir "ao teu local de trabalho", "tu interage com outras pessoas". "Às vezes em função de trabalho, às vezes não, mas tu tem um convívio com um grupo de pessoas", "faz amizades com as pessoas daí até fora do trabalho". Com o Teletrabalho "as pessoas não vão ficar 100% em casa", "mas, realmente, este convívio social deve diminuir bastante".
- A parte social vai ser virtual; vai interagir em terceira dimensão através de um telão ali. "Tem pessoas que trabalham com outras e nunca se viram nem vão se ver. Trabalham pela rede se comunicam em *chat* em *e-mail* e não tem um contato pessoal".
- "A gente tem que caminhar em sentido contrário (...) as pessoas tem que ser mais sociáveis. A socialização é um fator importantíssimo na vida da gente (...) pro desenvolvimento da pessoa. Mais do que o trabalho (...)Trabalho é importante..." Ficou preocupado quando outro colega falou "as pessoas que eu não consigo conviver eu simplesmente deleteo do meu computador".

Diretores:

- "Será que é saudável trabalhar em casa? (em termos de saúde mental). Eu não acho". É bom sair de casa, conversar com outras pessoas. "As pessoas têm uma necessidade de conversar com as outras, tu passa a viver só o teu ambiente familiar...todas as horas do dia."
- Pode ocorrer um processo de alienação no Teletrabalho e deve ser visto "como tu vai desalienar este cara". " O cara se desliga da empresa, passando "de funcionário, para autônomo, praticamente".
- A tecnologia permite tipos de contatos esporádicos a distância, mas conversar pessoalmente é essencial nas relações humanas e "aí não tem maneira de abrir mão disto". "O trabalho de uma empresa é um trabalho em que é muito mais do que executar o trabalho, é um trabalho de relação entre as pessoas" e a relação "é muito mais clara, quando ela se dá conversando diretamente ao invés de por *e-mail*".
- "Aí entra na questão do comportamento, psicológica, que tem de ser trabalhada... pois é lógico que a máquina não vai substituir este tipo de afeto que as pessoas têm". "Tem que achar uma forma de conciliar para concretizar isto". "Nem o afeto e nem o ódio".

Comissão de empregados:

- Criar um sentido de ambiente de empresa, a distância, com uso de tecnologia seria meio difícil, mas em algumas atividades ou para algumas pessoas talvez fosse possível.
- uma dificuldade seria conciliar os horários dos profissionais em certas atividades e a falta de uma estrutura, de funcionamento, como a disponível hoje. Certos problemas exigem verificação de toda a estrutura. "Na nossa atividade tem que ser muito bem planejado, muito bem preparada esta situação". Avalia que hoje não tem cultura para isto e seria preciso testar antes, na estrutura atual, videoconferência, por exemplo.

SERPRORS:

- "Eles trabalham de madrugada, todo o mundo mais ou menos no mesmo horário, se comunicam em tempo real entre um e outro. Então os caras tiram dúvidas, conversam entre eles. (...) Bom, eles vem então uma vez por mês aqui pra receber, fazer reunião, analisar isto e aquilo. Recebem relatórios do trabalho deles e tal mas é tudo muito impessoal. Então eu observo que o desempenho das pessoas que (...) ficam durante o horário comercial (...) Estas pessoas tem um comprometimento com a empresa e um envolvimento, um interesse, uma preocupação absoluta, mas absurdamente maior e diferente do que o cara que tá em casa".
- "Eu tô preocupado com o assunto gerencial. Então tá, o resultado é bom, isto e aquilo mas de repente o cara tá pensando assim: Pô eu quero é fazer um estágio na prefeitura., na Procempa lá... Eu não tenho a menor idéia, eu não sei a reação nem facial da nossa conversa. Disto aí tu tira muito na relação com o funcionário. Tu tá conversando com ele, tu tá vendo se ele tá reagindo de uma forma ou de outra". Ele vai tá noutro fuso. Isto tende a ficar confuso."
- "Lá na empresa, esta equipe que devia estar constantemente vendo o debate que eu tô tendo com a área comercial. Vendo os debates que tô tendo com a área técnica e esta turma da noite, o negócio deles é pesquisa notícia, cara. Nada mais. Eles não sabem se a gente tá fechando acordo, (...)se nós tamos lutando por (...) que a nossa meta de venda é chegar a um milhão e não sei quanto... Se a empresa tá crescendo ou não. Então, o que eu tenho de fazer? Um boletim periódico dizendo que... é o que eu tô pensando."
- Só que neste caso, lembra outro entrevistado, "tu não sabe nem se ele vai ler o boletim e como é que vai interpretar a leitura que vai ter. "
- "Tem um choque com a legislação e com a mentalidade e nós caímos, digamos assim, numa espécie de paradoxo que quanto mais tecnologia e quanto mais profissional tem que ser o negócio, você acaba caindo também o muito em cima, um pouco na confiança que o pessoal tem no no tete a tete, no diálogo".

Ambiente familiar**Funcionários 1:**

- A condição de fazer o Teletrabalho depende do ambiente familiar. Por exemplo, quem tem filhos, ainda que tenha empregada ou babá terá dificuldade para a criança entender que está em casa trabalhando, porque "...vamos botar assim: o pai e a mãe tão em casa, ela não tá trabalhando. Se ela tá fora, ele sente que tu tá trabalhando", e com isto vai solicitar os pais.

Funcionários 2:

- No exemplo do funcionário do suporte foi possível conciliar a situação familiar e o trabalho, pois era algo "típico" e foi feito na madrugada. Em algumas tarefas de processamento tem de esperar o resultado, como ao executar um programa. Neste tempo poderiam fazer outra coisa. Mas..."existe tu estando em casa uma maior possibilidade de haver uma dispersão, de tu te desconcentrar do serviço"a TV tá ligada do teu lado, por exemplo. Aí ...sei lá... é disciplina e... por isto que eu vejo não dá pra ser tanto horário. Que não adianta tu...Primeiro lugar, não tem como a empresa controlar o horário, fica muito difícil".
- "Como profissional, como ambiente de trabalho, a pessoa deveria ter algum quarto ou um local seu" que permitisse ter as condições de desenvolver o trabalho que tinha na empresa. É claro não vai colocar, criança correndo no meio do corredor, porta aberta. "Uma sala adequada pro desenvolvimento do seu trabalho "
- "Envolve muita disciplina pro indivíduo e também "uma outra tarefa que é traduzir esta disciplina pros seus familiares, porque quando eu estou em casa os meus filhos, eles entendem que eu estou disponível pra eles"...." Como é que eu vou fazer isto numa relação de trabalho? Tá., cai fora agora que eu estou trabalhando. Aquele quarto é vedado, mamãe trabalha e ponto. Eu acho que implicaria também numa relação com os outros, que são aqueles que eu convivo que eu teria que trabalhar isto. Quando tu consegue conciliar isto legal, agora, às vezes tu não consegue fazer isto. "

Supervisores e gerentes 1:

- "A atividade que tu tu saíste daqui pra fazer, elas vão ter uma interferência muito pequena, do ponto de vista da empresa. Nós não vamos te ligar pra te falar que pode ser diferente a não ser pra algum problema. Então vai ser mais fácil de administrar. Mas, é claro, se tu vai ter condições de fazer isto na tua casa isto depende de cada um."

Supervisores e gerentes 2:

- "A gente teria que analisar esta questão do trabalho em casa, a questão social, psicológica que isto pode trazer. No momento em que a gente confunde o local de trabalho, o local da tensão e do fazer o trabalho, com o local de descanso, com o local de se viver com a família, com o local da diversão, da alegria. Não que o trabalho não possa ser alegria. Tem o aspecto do próprio indivíduo que tem que ser visto e tem também que ser visto o aspecto das pessoas que giram em torno deste indivíduo (...)No momento em que

eu estou trabalhando em minha casa as coisas ficam confusas, será que eu vou dar atenção pro meu filho ou vou dar atenção pro meu computador, meu microcomputador (...) como é que fica um filho sabendo que o pai ou a mãe tá em casa e deixam de dar atenção pra ele naquele momento."

- "Exige um amadurecimento muito grande, tanto nas pessoas como nesta relação com a empresa. As questões tecnológicas a gente cedo ou tarde resolve ou resolve parcialmente. Mas a pessoa pra trabalhar em casa ela tem que ter uma organização muito grande, saber separar muito bem as coisas, os que a rodeiam..."
- Depende da "fase de vida" em que a pessoa se encontra e das condições de funcionamento das casas que podem ou não permitir às pessoas conseguir isolamento. Caso consigam, "até meu nível de concentração seria muito maior que aqui, porque sou interrompido constantemente por questões que não são relevantes à tarefa que estou realizando".
- "Pra determinado tipo de atividade, eu me sentiria muito mais produtivo no meu ambiente residencial. Mas a pessoa tem que ter "um local propício, se não tiver não adianta, não vai produzir". A empresa pra autorizar este tipo de trabalho até teria de, digamos assim, ter uma certa fiscalização. Ver o ambiente de trabalho, investigar se naquele local onde ele vai exercer o trabalho existe condições pra tal. Algumas atividades exigem contatos, as pessoas recebem telefonemas mais constantes, o que seria difícil em casa.
- Para situações esporádicas, pode ser positivo, se "hoje, durante a madrugada se alguém chamar alguém do suporte e tiver algum problema...é claro que é muito melhor de casa acertar do que vir aqui", mas "transformar isto aí em uma coisa rotineira", "aí eu vejo um grande problema".
- A pessoa "vai tá confundindo a questão do estresse com a questão do lazer". Não tem como separar estas coisas. Tu saindo do trabalho, queira ou não, tu chega na tua casa, tu descansa, "desliga". "Trazendo o trabalho, mesmo este cara: eu optei por trabalhar na minha casa, estou tirando o foco da minha casa. Tirando o local de descanso e colocando o estresse. "O nível de estresse aumentaria muito mais do que é hoje".
- Outro funcionário coloca "um contraponto", citando uma reportagem onde uma pessoa relatava como "ele intercalou nas suas atividades as atividades do trabalho de forma harmoniosa". "É ele teve sucesso nisto".
- "Tem que ser trabalhado pra que isto aconteça desta forma. Não pode ser uma coisa estressante, não pode ser aquela coisa: teu filho vai precisar de atenção e tu: não, não não..." Agora eu tenho de fazer isto aqui".

SEPRORS

- Quando tu trabalha em casa, tu nunca sabe se tu tá trabalhando, ou se tu tá em casa ou se tu tá no trabalho. Tu demora pra descobrir isto, te regrar com isto". Quando iniciou o Teletrabalho, após 15 anos em atividades com horário, "eu me borrava de medo de ficar dormindo...começar a me acostumar, tá hoje eu não tenho nada, me virar e dormir. Eu comecei a botar regra". Impôs-se uma disciplina de horário para levantar e trabalhar... "em casa...se tu não te regrar, tu não sabe se tu tá em casa, tu perde a noção".

Diretores:

- "Trabalhando tem o problema do envolvimento pessoal dele ali, de quem tá junto dele."

Comissão de empregados:

- "Uma coisa é tu fazer um atendimento. ..agora tem que ver isto como um Teletrabalho no dia a dia. O cara exercer a atividade dele em casa, então ele vai tá interferindo na vida familiar dele, na qualidade de vida. Tem todo este aspecto "...que hoje o vínculo, a relação de trabalho não contempla. A relação de trabalho contempla um cara que tá disponível tantas horas por dia, tantos dias por semana e assim por diante".
- "No primeiro momento vai ter um impacto até pra nós mesmos. Na minha visão dificilmente eu levaria um trabalho digamos assim pra casa. Não sei se eu teria condição porque os meus filhos estariam me chamando atenção. A estrutura da família toda estaria me chamando atenção."

Assessores jurídicos:

- "Parece bem interessante a pessoa poder trabalhar em casa, disponibilizar o horário dela como puder, conforme for mais conveniente. Só que não é pra todo o mundo. Primeiro, em função da estrutura que a pessoa tem em casa e, segundo, da pessoa se organizar e tal". A pessoa tem que ser organizada, disciplinada. Tem que ter na casa, se a empresa não oferece um local, um local onde ela possa trabalhar. Hoje, no Brasil, pouquíssimas pessoas tem um lugar em casa com aquela estrutura onde ele possa desenvolver o trabalho.

Quem seriam os teletrabalhadores?

Funcionários 1:

- O primeiro aspecto, fundamental, é disciplina. Em casa tem muito mais coisas para distrair do que no ambiente de trabalho (TV, o filho correndo) E o outro é esta questão da pessoa necessitar ter uma pessoa do lado, o contato físico com os colegas. "Isto aí pra mim é uma dúvida. Como é que... a gente tá tão acostumado a trabalhar com pessoas do lado, daqui a pouco tu cansa e conversa um pouco com a pessoa que tá te cercando. Coisa que tu não vai ter no ambiente isolado."

- Independe se é Teletrabalho ou se é aqui na empresa, "acho que a pessoa é que é o fundamental da coisa. Tu ter responsabilidade e te comprometer com a tua atividade".

Funcionários 2:

- Há pessoas que tem que sair de casa por diversos motivos particulares. "não seria para todas as pessoas e nem para todas as funções".

Supervisores e gerentes 1:

- Características: pessoas disciplinadas, independentes, organizadas, determinadas, auto-disciplinadas.
- Poderia ser adequado para pessoas desadaptadas no modo tradicional, "genericamente ele se adaptaria a realizar uma tarefa a qual ele vai realizar quando achar interessante realizar".
- "Dentro de um padrão especificado, né. Voluntários dentro de categorias definidas".
- "Talvez, no futuro a gente chegue no estágio que (...) manda prá ele, prá casa dele a tarefa que ele tem que fazer e ele vai pro cliente. Ele não precisa nem vir aqui(...) Mas eu acho que este é um segundo estágio. Mas, neste sentido, eu acho que até poderia ser, depende da equipe em si.
- "Nem todo o mundo pode. Talvez em algumas funções, nem todas as funções se prestam num primeiro momento prá isto. Edentro destas funções determinadas pessoas tem que ser melhor trabalhadas...porque isto implica em uma série de outros controles. Tem controles que vocês determinam. Controle das horas, tem que ter tais condições de trabalho...mas tem também uma questão que é pessoal, pessoal-profissional.

Supervisores e gerentes 2:

- A "maioria das pessoas não tem disciplina pra isto", ou "esta predisposição". Tem pessoas que se o Teletrabalho for uma coisa compulsória não vão produzir em casa, não vão conseguir, não querem isto. O Teletrabalho certamente é uma coisa optativa. Nós teríamos uma vez proposto o processo algumas pessoas adeririam a esta idéia e outras não". Não adeririam: porque não gostam, a sua casa faz parte de um domínio que ele não quer abrir, ele não consegue produzir lá, ou porque não tem clima
- Suporia "a opção espontânea de alguém que desejaria aderir a isto e alguém que não quisesse". Ou talvez até não quiséssemos que ele fizesse. Talvez pessoas até quisessem, mas sua produtividade iria lá em baixo.
- Muitas pessoas não conseguiriam, não quererão, não... mas o que não impede que existissem pessoas que sim, que quisessem, que fizessem, que fosse bastante produtivo pra eles, prazeroso até. Talvez não todos os dias, talvez a coisa ser não só Teletrabalho, não só aqui mas pudesse ser misto isto aí. Porque a mensuração da minha tarefa não poderia mais ser por expediente.
- "... entrando nesta questão quem poderia quem não poderia. Eu vejo a questão da folha de pagamento. A demanda é minuto a minuto, tem que fazer hoje. Esta pessoa trabalhando em casa ela teria alguma hora de descanso? Ela teria como organizar o seu horário pra fazer outras coisas? Trabalhando em casa, recebendo solicitações de 300 usuários e serviços tendo de sair de um dia pro outro."
- "A pessoa tem que ter um perfil pra isto. Além da atividade ser propícia também". Por exemplo, um programador recebe um programa e tem um prazo, provavelmente ele até possa fazer isto em casa. Já um analista, às vezes ele tem que fazer reuniões com a sua equipe, reuniões com seu cliente. Fica complicado ele trabalhar em casa. "Depende muito da tarefa, e a questão da maturidade também. A minha tarefa podendo ser feita em casa aí eu tenho que ter um perfil pra isto também. Me organizar, ter um local apropriado. Intercalar com as atividades que eu tenho em casa, com filhos, com família, este tipo de coisa.

SEPRORS:

- Muitas vezes é uma coisa de conquista. O profissional conquistou aquele espaço, aquela confiança que ele vai fazer a tarefa, e então... Não posso vir hoje mas o cara tem confiança que segunda-feira de manhã tá pronto ele vai trabalhar em casa, vai vir. Uma coisa adquirida..".
- Depende de disciplina e esta não se aprende, na opinião de um entrevistado. "...é disciplinado por natureza. É organizado. Tem gente que não é.. Então não adianta.

Teletrabalho x espaço privado/lazer)

Assessores jurídicos:

- O Teletrabalho de certa forma invade o espaço privado, "dependendo do ritmo. Às vezes dá uma tarefa pra duas pessoas e uma faz super-rápido e a outra tem outro ritmo e realmente pode demorar muito mais".
- "A gente não foi educado pra se planejar pro lazer. Só pro trabalho. Então esta necessidade é uma divisão de espaço de trabalho, de espaço de lazer ou de vida privada ela é consequência e até necessária em razão disto. A partir do momento em que tu juntas, tu realiza o teu trabalho no teu espaço de lazer, certamente o teu espaço de lazer vai desaparecer, porque é uma tendência nossa a transformar ele, a predominantemente pensar no trabalho. Então daí vão surgir problemas, certamente, na sociologia e na psicologia".
- O Teletrabalho pode levar a adequação ao ritmo pessoal. "Ah, de noite eu consigo produzir mais, então eu vou trabalhar à noite. Porque, às vezes, na empresa, a gente não tem esta chance".

Os entrevistados apontam uma série de fatores relacionados a condições humanas envolvidas numa proposta de implementação do Teletrabalho. Um desses aspectos é o treinamento necessário, pois significa trabalhar de uma forma diferente e organizar-se para tal. Implica poder fazê-lo e, também, atentar para as diferenças entre realizar uma tarefa na qual os fatores envolvidos e necessários para a sua condução são conhecidos ou uma nova tarefa. Requer conhecimento de informática. Esse posicionamento coincide com Nilles (1997) e Sullivan (1999), quando tratam sobre o treinamentos e o conhecimento necessário para um teletrabalhador e mencionam, entre outros, fatores ligados à tecnologia, interação efetiva e desempenho. Coincide, também, com muito do observado nos relatos de experiência: conhecimento em informática e conhecimento da atividade.

O modo como o Teletrabalho pode afetar os relacionamentos interpessoais e a sinergia dos grupos de trabalho é, sem dúvida, outro importante fator. Os entrevistados dividem-se quanto à percepção de efeitos que ele pode ter sobre essas dimensões, mas prevalece a noção de que as interações sociais e profissionais são diminuídas, ainda que havendo variação de percepções nos grupos de mesma função quanto às suas repercussões. Assim, encontramos supervisores e funcionários referindo a importância do contato pessoal para fins de trabalho (troca de experiências, esclarecimento de dúvidas, entrosamento de equipe) ou mesmo para convívio com outras pessoas. Outros, seja funcionários ou supervisores, não vêem diferença, chamando atenção para momentos de trabalho em que a interação é feita sobre a máquina (monitor) ou para a possibilidade de, usando tecnologia, disseminar informações de maneira mais extensa do que a realizada hoje. Nos relatos de experiência, igualmente encontramos as duas posições. Por exemplo, a MSA-Infor refere que muitos profissionais reagem ao Teletrabalho justamente por medo do isolamento e do distanciamento dos colegas de trabalho. Na HLB Audilink, ao contrário, o uso da Internet é fator de integração para os auditores e contribui para que em campo não se sintam desprotegidos. Em empresas como a CommScope e a Anixter, com sedes em outros países, o Teletrabalho é fator de aproximação e o uso de telefones ou *e-mail* completamente absorvido como um contato válido. Esse *dilema* talvez possa ser melhor respondido através da abordagem de Gristock (1997;1998), sugerindo mesclar modos de contato pessoal e mídias tradicionais, e novos modos de comunicação e de Belánger e Collins (1996) sobre a importância de contatos regulares efetivos, formais e informais entre colegas e clientes para reduzir o senso de isolamento.

Nesse aspecto, é importante observar as diferenças que poderão ocorrer devido a facetas individuais, dependentes do "momento e de cada indivíduo" e que poderão levá-lo a se satisfazer de modo distinto nas relações de trabalho. Um exemplo demonstrando essa distinção é mencionado por uma funcionária que fala sobre diferenças que podem existir para funcionários, dependendo de sua faixa etária. Aspectos individuais abrangem tanto tarefas como condições pessoais de poder trabalhar sem supervisão direta. Encontramos em Belánger e Collins referência explícitas a esses aspectos, citados como motivação, objetivos e habilidades dos teletrabalhadores e sobre o *momentum* da carreira de cada um. Realmente, os depoimentos de alguns profissionais das experiências de Teletrabalho (CommScope, Motorola) mostram de modo bastante evidente como o sistema atende ou não aos seus interesse e ajusta-se às suas condições pessoais. Um dos profissionais da CommScope reconhece esse aspecto e compara adotar o Teletrabalho com a procura de emprego, quando "cada um deve analisar o seu grau de adaptação a este modo de vida".

Um entrevistado do SEPRORS, trabalhando sob esse sistema, observa diferenças entre o pessoal trabalhando em casa, na madrugada e os em horário comercial. Os efeitos são sentidos no comprometimento e integração à empresa, conhecimento de suas metas e lutas. Há de buscar-se formas de estabelecer o vínculo com a empresa e esse entrevistado tem procurado fazê-lo mediante reuniões e um boletim periódico. Temos idêntico pensamento trazido pelo Diretor da MSA-Infor, colocando que as pessoas perdem em envolvimento e identificação com a empresa, embora tenham clareza quanto a sua missão, responsabilidades e expectativas da empresa em relação a elas. É interessante, mas não encontramos nas referências teóricas menção clara a efeitos sobre comprometimento/envolvimento dos funcionários, havendo apenas referência de Mackie-Lewis (1999) à necessidade de instituir mecanismos para manter a cultura organizacional. O assunto requereria, sem dúvida, maior pesquisa.

De qualquer maneira, é importante poder "conciliar" Teletrabalho e relações entre pessoas e, ao usar tecnologia, contar com sistemas de comunicação eficazes para atendimento de exigências do serviço e para satisfazer necessidades psicológicas. Vale lembrar como aponta Mackie-Lewis (1999) que, se o Teletrabalho tende a propiciar menor interação face a face, oportuniza por outro lado maior número de interações com outras pessoas, fora do trabalho. É de salientar-se que essa possibilidade não foi aventada diretamente pelos nossos entrevistados.

Todavia, não é muito clara a efetividade trazida pelos recursos tecnológicos (tipo videoconferência) e é muito interessante a colocação de um membro do SEPRORS resumindo, pode-se dizer, a problemática ao compará-la a um paradoxo: "quanto mais tecnologia e quanto mais profissional tem que ser o negócio, você acaba caindo também o muito em cima, um pouco na confiança que o pessoal tem no *tête a tête*, no diálogo. Mackie-Lewis (1999) e Gristock (1997) falam da importância das mídias eletrônicas de comunicação, embora como referido anteriormente, em combinação às mídias tradicionais e contatos pessoais. Como também coloca Nilles (1997), é importante que os teletrabalhadores estejam aptos a se comunicarem de forma tão eficaz como o faziam no contexto tradicional.

O ambiente familiar pode tanto facilitar como obstaculizar a realização do Teletrabalho. Fatores ressaltados são condições individuais para poder trabalhar em casa, como disciplina, conseguir lidar com as distrações do ambiente doméstico, organização, possibilidade de separar trabalho e vida pessoal, a relação com a família e filhos e a disponibilidade de um lugar para trabalhar.

Em relação ao local de trabalho adequado, é mencionado por um dos assessores jurídicos que hoje, no Brasil, pouquíssimas pessoas dispõem de um lugar com estrutura em casa para tal, e na opinião de um supervisor, talvez fosse até necessária uma fiscalização sobre as condições existentes.

As preocupações mais acentuadas tratam das dificuldades que poderão surgir na relação com as pessoas da família, em especial com os filhos, e de trazer trabalho para o local destinado ao descanso, lazer. Na opinião de um dos supervisores, inclusive o nível de estresse poderia aumentar.

Essas dificuldades são confirmadas por um membro do SEPRORS com experiência em trabalho em casa, para quem "quando tu trabalha em casa, tu nunca sabe se tu tá trabalhando, ou se tu tá em casa ou se tu tá no trabalho". A relação entre Teletrabalho e espaço privado e de lazer também é discutida pelos assessores jurídicos, em termos da possibilidade real do trabalho vir a invadir o espaço privado e da divisão entre local de trabalho e de lazer ser consequência de nossa não- educação para o lazer. Por outro lado, poderia significar um melhor aproveitamento do tempo e ritmo pessoais.

O Guia de Telecomutação da Smart Valley Inc confirma todas essas peculiaridades mencionadas pelos entrevistados e que podem surgir ao trabalhar em casa, como o risco de

trabalhar demais, estresse, ajuste dos membros da família a situação de Teletrabalho, etc., enquanto propõe maneiras de lidar com as dificuldades. O *Site* da CTA também traz informações correlatas sobre essas questões.

Quem seriam os teletrabalhadores é analisado pelos entrevistados tanto na dimensão de tarefas que poderiam ser realizadas a distância, como da condição de cada um realizá-lo e ser produtivo ou não. Em princípio, nem todas as tarefas seriam adequadas e por isso o Teletrabalho dependeria num primeiro momento da identificação de funções e atividades onde poderia ser realizado, constituindo-se assim em categorias definidas. Segundo, depende de características, necessidades pessoais e conhecimento do trabalho das pessoas. Em terceiro, das condições do ambiente familiar e da condição do profissional conseguir organizá-lo. Nas características pessoais o fator mais destacado é a disciplina pessoal, juntamente com responsabilidade, comprometimento, poder lidar com distrações e trabalhar sem alguém mais próximo, independentes, organizadas, que não se adaptam ao modo tradicional e maturidade.

Observa-se que as características do perfil de teletrabalhadores trazidas pelos entrevistados são aquelas que respondem afirmativamente às dimensões apontadas como influenciando o relacionamento interpessoal e ambiente familiar. É de salientar-se, como referido na literatura (ETO, 2000; Bélanger e Colins, 1996; Gordon, 1998), que o perfil psicológico não é o fator, mas um dos fatores na condição de Teletrabalho, mas as características mencionadas pelos entrevistados também guardam relação com traços mencionados na literatura (Gordon, 1998; Nilles, 1999).

Por fim, destacamos que a percepção dos colegas sobre o Teletrabalho não foi vista como fator de influência na decisão sobre o Teletrabalho, embora a percepção dos clientes tenha mostrado maior importância (Kossek, 1999). A possibilidade de realizar o Teletrabalho também não foi mencionada como um aspecto valorizado na retenção de pessoal na Empresa (*The Families and Work Institute*; Clay, 1998).

Categoria 10: Condições Legais para implementação do Teletrabalho

Dúvidas

Supervisores e gerentes1:

- "Na Procempa é muito mais complicado administrar questões culturais e relações legais de trabalho que propriamente as outras." Isto gera receios quanto ao processo de negociação e aceitação da ideia pela Comissão de Empregados e Sindicato (ver próxima categoria).
- "... a maior preocupação é em nível de negociação. É comissão de funcionários, é sindicato porque nós temos a cultura também que uma coisa só pode ser feita pra todos. Ou é pra todos ou não é pra ninguém. Aquela cultura que todo mundo é igual mas na verdade a gente sabe que não são iguais."

Supervisores e gerentes 2:

- "A parte jurídica eu acho bem difícil também de resolver porque a pessoa estando em casa, por exemplo, ela vai querer fazer o horário dela. Ela vai querer trabalhar às 3 da manhã porque ela tá mais inspirada. Como é que isto vai ser visto nesta relação de trabalho, ela vai querer cobrar isto da empresa?"
- Há a questão de serviços públicos, quando um funcionário "pode até tá prestando serviços pra terceiros já, que trabalha por tarefas. Então ele "atingiu aquela meta das tarefas" e "o resto do tempo" ele pode trabalhar para outras empresas. Como é que tu vai conseguir controlar isto aí?"
- Em casos em que já há Teletrabalho, "até que ponto a legislação tá cobrindo isto? Qual é a relação jurídica que existe nestes casos? "...as empresas, em função da necessidade, elas se obrigam, independentes eu acho da questão legal, elas acabam realizando esta questão do Teletrabalho".
- "Nesta questão legal, pode ser que tenha algumas diretrizes básicas e aí a questão da relação de confiança tem que ser bem presente e aí a questão legal do cumprimento da jornada de trabalho é uma coisa que fica complicada, porque realmente tu tem a impressão que este tipo de atividade ela vislumbra o atingimento de metas. A produção é medida pelo tempo que tu tá a disposição da empresa, ou atividade que tu desenvolve. E aí nós temos a questão da empresa pública e a questão da empresa privada. Eu acho que são questões bastante complicadas. Quando a empresa é privada, o dono, ele ousa mais (...) quando a empresa é pública o ordenador da despesa tem toda uma preocupação por trás disto de se não tá infringindo alguma lei."

SEPRORS:

- A empresa de comunicação poderia ter pessoal em Londres, prestando-lhe serviços. Neste caso, "eu não tenho a menor idéia de como seria o vínculo, o pagamento. Sob que legislação isto. De lá ou daqui?"

Funcionários 2:

- Existe alguma lei? Como é que funciona em relação a legislação ??? em relação ao Teletrabalho?
- Seria uma "opção da empresa", quando a pessoa "tem que tá aqui dentro da empresa, batendo ponto, no caso, ou se ela tá simplesmente cumprindo as suas tarefas". Ou, "pode cumprir tarefas ou cumprir horários".
- "Tô questionando é a relação com a Procempa hoje, pra até pensar como fazer. Se tem hoje uma relação bem formal. E a nível de mercado também (...) não tem nenhuma legislação que trate deste assunto."

Condições da legislação atual

SEPRORS:

- "A tecnologia, os sistemas andam muito mais ligeiros que a legislação. Se é do gerente (que se trata), tudo bem mas o teu funcionário é ...alguns do Direito, pela CLT não pode. Mas "isto pode ser minimizado através do acordo."
- "Se a legislação é meio arcaica", "o acordo poderia não ser" e "tentar minimizar", "contemporizar este tipo de conversa". "Agora, o acordo não pode infringir a lei. Isto é um detalhe."
- O acordo depende da boa vontade das duas partes, "duas partes antagônicas e isto aí é um empecilho muito grande pro proprietário".
- Tudo tem de ficar "amarrado, quanto a manutenção, etc. atualização".

Diretores:

- "A questão legal, a legislação que está aí é um problema que tem de ser resolvido."
- Há dois tipos de relações diferentes no Teletrabalho. Numa, "sou a empresa e tenho autonomia... Então é diferente do empregado que hoje trabalha aqui e vai começar a trabalhar em casa. Então tu nota que a relação homem- empresa é diferente, a relação modificou. É outra lei que rege, outra sistemática que rege".
- "E a idéia do trabalhador que tá indo prá casa (...), quando ele aceita fazer isto, ele quer ter autonomia. Ele não quer ter o chefe, assim, ele não quer ser controlado. Então são as coisas benéficas que ele tá tendo assumindo fazer isto. Agora, (...) tem que ter outro tipo de relação jurídica prá poder mediar este negócio, não pode ser esta relação normal que nós temos hoje, empregado/ trabalhador. Este cara vai ter que ser autônomo, ele tem que ser uma empresa (...) tem de ter autonomia, controle sobre o seu trabalho, a sua vida. Mas a Procempa tem de se resguardar disto. É outro tipo de relação contratual entre os dois."

Demandas trabalhistas

SEPRORS:

- "O sujeito trabalha em casa. Ele vai trabalhar 10 horas do dia. Tá mas daqui a pouco a pressão é tanto com relação a teletarefas que este período muitas vezes vai se estender porque tem uma necessidade fisiológica, de comer, de se alimentar, de receita. Então é coisa que na empresa tem que se administrar isto."
- Seria o trabalho invadindo a vida privada, "mas isto já existe no trabalho organizacional. A parte da legislação é a mais complexa, porque existe tecnologia e existe necessidade do trabalho em casa".
- "Existe, tá tudo ali, tá tudo pronto só... o que pode acontecer? Tanto o funcionário trabalhar menos do que deve como trabalhar mais do que deve. E, principalmente, eu não diria que isto vem a ser problema, porque isto já é exatamente como funciona hoje. Tem empresa que tira o couro do funcionário e tem

empresa que é muito boa. A maior preocupação é : o que trabalha pouco e diz que trabalhou muito. O que não fez e diz que fez. Hoje a gente já vê causas trabalhistas que...(...) Embora todo o mundo saiba, todo o mundo conheça ??o ganho de causa sempre é pro funcionário. E neste caso de trabalho a distância... o que vai acontecer... Como é que se comprova? Como é que se deixa de comprovar? "

Questões jurídicas vistas pelos assessores jurídicos

Teletrabalho em casa

- Trabalhar em casa, considerando o ordenamento jurídico existente hoje, apresenta problemas para a implantação. Existem obstáculos, "a menos que se faça um acordo com o sindicato, alguma coisa deste gênero". As dificuldades seriam estabelecer o ambiente de trabalho adequado, a quantidade de horas trabalhadas. "Uma característica histórica da relação empregado-empregador que foi o controle deixa de existir e ...todo o direito do trabalho ele tá muito centrado nesta idéia do controle. Daí vão surgir, certamente problemas: questões de horas extras, insalubridade... uma série de questões relacionadas a este item."

Legislação atual aplicada ao Teletrabalho

- A CLT trata sobre o trabalho realizado no domicílio e este dispositivo pode ser usado para tratar do Teletrabalho. Mas a visão em 43, quando foi feita a Lei, era a do trabalho encomendado por peças. "O Artigo 6º da CLT diz assim: não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego." A caracterização da relação de emprego ficou muito tempo vinculada à subordinação, cumprimento de carga horária com controle e à questão da contraprestação, pagamento de um salário. Em casa haveria a dificuldade de controlar o número de horas, "teria que ser mais uma coisa por trabalho."
- Por resultados seria um pouco complicado, apesar de que "deve existir algum mecanismo pela tecnologia que dê para controlar, verificar quantas horas... se bem que eu acho que quando se pensa neste tipo de trabalho não seria o número de horas que o empregado vai demorar para fazer e sim o que ele executou naquele período conforme foi combinado".

Conhecimento de legislação específica sobre Teletrabalho

- "... todos os países estão engatinhando no que diz respeito à legislação voltada para a questão da informática, o que tem de mais aperfeiçoado é a questão dos direitos autorais. Fora isto não houve muita evolução, há problemas com relação a *hackers*, Internet, etc. "Enfim, estas coisas, elas ainda não se sedimentaram, talvez este seja um problema porque o direito sempre trabalhou com uma coisa...primeiro espera sedimentar o comportamento para depois normatizar ele. Como esta é uma tecnologia que evolui muito não dá tempo para esperar sedimentar."
- Se o Teletrabalho começar a acontecer nas empresas, "nestes casos o que vai ter que se fazer é um acordo específico com o sindicatos no sentido de normatizar estas particularidades".

Insalubridade

- "...vai ter muita coisa que vai ser impossível de se fazer, vai depender muito do tipo de atividade. A questão da insalubridade fica muito complicada, "porque normalmente na empresa normal tem que se verificar se a pessoa trabalha num ambiente salubre e se ela trabalha num insalubre se paga um adicional. Daí em casa a gente não teria como ver as condições"Para a empresa ir à casa do funcionário fazer algum tipo de inspeção, "teria que ser especificado num acordo da categoria."

Empresa disponibilizar equipamentos aos funcionários X equipamento do funcionário

- "É, isto é como... mal comparando, é como aquele anúncio de *motoboy*: exige-se motoqueiro com moto. Bom aí, é uma coisa que vai depender das partes. Pode ser que... bom, se o funcionário fornece o equipamento vai se exigir um plus em relação a isto, enfim.. aí vai uma coisa mais específica, né." Outro exemplo citado é o de "vendedores que viajam pelo interior...normalmente tem que ter o seu próprio carro. Já é uma coisa mais antiga".
- Há decisões sobre o assunto. Um dos entrevistados lembra de um acordo desta categoria que " tinha... excede um tanto por cento passa a integrar, incorpora ao salário. Teria que dar uma verificada. Mas isto nos casos em que há acordo ". Nos casos em que não há acordo "se é pra trabalhar não. Se é como uma forma de pagar a pessoa pelo trabalho. Ah, fica o carro no fim de semana contigo, de uma certa forma tu tá remunerando ele por outras vias. Aí sim, aí acabaria tendo de integrar".

E considerando ser a Procempa uma empresa pública e que o equipamento no domicílio dos empregados não será usado só para trabalho. Pode haver alguma dificuldade?

- "Eu acho que não. Claro, eu acho que hoje tu tem toda uma cultura em função da história da administração pública no sentido de ver isto com um certo preconceito. A história do funcionário fantasma...mas eu acho

- que na medida que esta coisa do Teletrabalho começa a entrar como uma tendência, automaticamente...".
- Não se fere nenhum princípio administrativo fornecendo um determinado equipamento por um determinado tempo para um funcionário realizar um trabalho em casa. Exceto numa situação em que um computador fosse fornecido apenas para um empregado e este então não precisasse vir à Empresa, trabalhasse de casa. "Aí tu tem uma situação isolada que aí poderia se caracterizar numa certa agressão ao princípio da impessoalidade. Um certo tratamento desigual. Mas enquanto um projeto que tu vai abarcar um conjunto de pessoas com uma determinada finalidade, eu não vejo problema nenhum."

Acordos de trabalho sobre Teletrabalho implicariam em contratos individuais específicos ou seriam regulados por acordo coletivo?

- "O contrato de trabalho não deixa de ser um contrato de um trabalho civil. A única diferença é que em consequência desta lógica empresarial que sempre foi a de retirar o máximo possível da mão-de-obra e considerando que... enfim, se chegou a este entendimento de que o trabalhador é um sujeito fraco na relação. Daí veio esta legislação específica protegendo o trabalhador. A rigor, a rigor, se não existisse isto, esta coisa que no direito se chama autonomia privada permitiria que duas pessoas, empregador-empregado acordassem o que bem entendessem em relação a forma de trabalho etc. e tal e isto deveria ser cumprido por ambas as partes. Mas como esta lógica do empregado, como parte fraca da relação tá colocada não só na CLT, mas na Constituição também. De certa forma é uma coisa da cultura, não do Brasil, mas do mundo, né. Isto necessariamente tem que passar por um acordo coletivo através do sindicato."

Remuneração

- "No início seria mantida a vinculação entre carga horária de trabalho de determinada função e o salário fixo mensal. De outra forma, haveria dificuldades de controlar o número de horas e como medir horas extras. Se a pessoa é dispersiva e não consegue fazer no período previsto, por exemplo, vai lançar hora extra?" Junto com o Teletrabalho surge a necessidade de novas técnicas de pessoal, de recursos humanos. "Por exemplo, hoje uma remuneração por produtividade ou algo semelhante numa empresa pública fica complicado. ... o administrador tem um espaço de decisão, no sentido do uso da sua vontade, muito maior do que no sistema atual e isto pode significar uma complicação. Porque daqui a um pouquinho tu já tem mecanismos de desvios de recursos etc., enfim, é menos controlado... agora, como qualquer coisa, quando começou a aparecer este negócio de informática, começaram a surgir novas doenças, né. Aquela tenossinovite... da mesma forma certamente com este tipo de trabalho vão surgir novas coisas. Junto com as necessidades vão aparecer soluções novas para tudo."

Teletrabalho deve ser uma proposta voluntária ou não-voluntária?

- "Se representar uma mudança no tipo de trabalho que a pessoa já exerce, tem que ser um acordo". Mas poderiam existir determinadas funções feitas só por Teletrabalho, e aí "a partir do momento em que eu me candidato a exercer esta função eu estou concordando em desenvolver ela desta forma. (...) É, acaba sempre tendo um acordo. Ah, se é desta forma, então tá. Eu vou me inscrever no concurso mas eu tô concordando que vai ser assim.(...) A não ser que depois haja um acordo com o sindicato. Daí tudo bem".
- "São duas situações: uma é aquela em que eu tô contratando um funcionário agora, em que eu posso usar ou colocar como requisito que o trabalho deverá ser feito em casa. Ou posso deixar em aberto no próprio contrato uma cláusula dizendo: eventualmente, dependendo dos interesses da empresa, etc. e tal este trabalho pode ser realizado em casa. A outra situação é a desta fase de transição, do funcionário tá aqui dentro, desenvolvendo um trabalho aqui, e que a empresa por uma razão específica, enfim, relacionada ao tipo de trabalho dela entende que aquele sujeito ou aquele setor deve ser remodelado no sentido de um trabalho em casa. Bom, aí eu acho que tem coisas específicas que vão ser necessárias, do tipo a própria empresa fornecer um ambiente de trabalho pra este sujeito. Estas questões todas elas vão aparecer no processo de implantação disto."

Há uma certa discussão na medida em que ele pode ser feito por alguns e não ser feito por outros, sobre a equidade de tratamento.

- A princípio a idéia seria de que "se todos querem, se tentasse implantar com todos, e à medida que fossem surgindo os problemas se fosse tentando conversar com a pessoa: Olha, tu não tem condições por isto e por aquilo, tentar colocar alguma meta que as pessoas tenham que atingir, alguma coisa assim. Aí se não atinge não tem condições de manter este tipo de trabalho". É complicado como medir na questão da equiparação salarial, pessoal que faz a mesma função, o mesmo trabalho, bem como oferecer Teletrabalho para uma pessoa e entender que outra não tem condições".
- "...isto é um problema menos jurídico e mais de recursos humanos." O processo pode ser efetuado das mais diferentes formas, algumas vão gerar muitos conflitos, outras não. "Eu posso, por exemplo, fazer um processo de seleção...eu vou a partir daí definir qual é o perfil. Em síntese, isto é um problema de perfil e de

desenvolvimento. Então, vai depender muito da política de recursos humanos da empresa. Se ela entende que deve desenvolver o perfil do sujeito, ela vai trabalhar com isto. Se ela entende que não, no caso de empresas privadas, a gente sabe como elas atuam, vão demitir e ponto final. É a lógica que tem vigorado aí, por exemplo, no que diz respeito aos funcionários empreendedores. Já não se quer mais um sujeito assim, se quer assado. Daqui a dois anos já não se quer assim, se quer outro."

- O posicionamento do sindicato sobre este aspecto "vai depender aí da capacidade de visão do Sindicato. Se tu pegar um dirigente sindical que tenha aquela visão, que é a básica neste caso, de garantir o emprego, ele vai se ater a isto e ponto final. Agora, se é um sujeito que enxerga mais longe, ele vai aos mínimos detalhes desta coisa no sentido de entrar em todas estas questões no que diz respeito ao desenvolvimento".

Tipos de demandas trabalhistas que poderiam surgir?

- "...fazendo exercício de futurologia...alguma coisa do tipo: eu tenho direito ao lazer e a relação de trabalho que se estabeleceu é uma relação de trabalho que me rouba este direito. Não se pode afirmar que eu optei por isto, embora houvesse uma oferta dizendo que este era um requisito não se pode afirmar que eu optei por isto de livre e espontânea vontade. Porque era uma necessidade de sobrevivência, portanto eu estou aí. Mas o fato é que a minha vida, em decorrência disto, trouxe uma série de problemas que pode ser estresse...relação com os filhos, com o marido, a perda do marido, a separação. E aí pode vir indenização em consequência disto...um exemplo num exercício de futurologia. Tem muitos casamentos que sobrevivem, porque os dois só se vêem a noite...Então eu acho que estas coisa novas podem surgir."

As dúvidas sobre aspectos legais relacionados ao Teletrabalho são muito grandes. Em um dos grupos de funcionários, elas se apresentam através de questionamentos sobre a existência de legislação sobre Teletrabalho e de como seria a relação com a Empresa, hoje formal, considerando que não há legislação específica sobre o assunto no Brasil. No grupo de supervisores esse tema também aparece, mas com a ressalva de que muitas empresas, por necessidade, acabam desenvolvendo essa prática, mesmo sem maior clareza sobre relações jurídicas. Na verdade, embora não haja previsão sobre o Teletrabalho na legislação brasileira, ele pode ser visto à luz da legislação sobre o trabalho a domicílio (Pinho Pedreira, 2000). Mas, seja na condição brasileira ou na condição européia, mais desenvolvida na esfera jurídica do assunto, o tema não é ainda totalmente elucidado. A certeza é de que ele muda relações de trabalho, altera conceitos sobre subordinação, suscita novos contextos de direitos e obrigações para empregados e empregadores e revoluciona o conceito de local onde o trabalho é realizado ou contratado.

Uma supervisor comenta a maior dificuldade na Procempa para administrar "questões culturais e relações legais de trabalho" do que outras, como de tecnologia ou de como seria uma sistemática de Teletrabalho. É preciso, aqui, destacar as condições particulares do contexto da Empresa, com forte presença do sindicato e de uma Comissão de Empregados atuante em assuntos de administração de pessoal. Em decorrência, existem receios quanto ao processo de negociação e aceitação da idéia pela Comissão de Empregados e Sindicato. Um aspecto que se coloca é o entendimento de que o Teletrabalho *não é para*

todos, mas isto pode conflitar com o aspecto cultural percebido de que "uma coisa só pode ser feita para todos".

As dúvidas sobre assuntos legais também giram em torno de pagamento de hora extra (supervisores), e outras situações, como a possibilidade de ter funcionários prestando serviços em outros países (SEPRORS), ou um funcionário, especialmente uma empresa pública, vir a prestar serviços para outros empregadores (supervisores). Uma posição a respeito trazida num dos grupos de chefias remete à complexidade da situação pelas diferentes funções e atividades e a possibilidade de lidar com questões jurídicas mediante diretrizes básicas e uma "relação de confiança bem presente".

Há tendência a considerar que o cumprimento de jornada de trabalho, como parâmetro para a produtividade, nesse sistema, é substituído pelo atingimento de metas, ou pelo menos, como se vê num dos grupos de funcionários, "seria uma opção da empresa trabalhar com ponto ou cumprindo metas". Essa proposta de não mais contar, essencialmente, com a referência de "tempo que tu tá a disposição da empresa" toma facetas especiais na Empresa, pela natureza pública. Enquanto numa empresa privada os riscos podem ser aceitos pelo executivo, que "ousa mais", numa empresa pública o ordenador de despesas preocupa-se em "não estar infringindo alguma lei".

Além da inexistência de legislação específica sobre Teletrabalho, nada consta sobre acordos oficiais regulando a matéria, conforme informação dos sindicatos. Acordos coletivos seriam uma maneira de tentar "minimizar" problemas e características arcaicas da legislação. Por outro lado, segundo o SEPRORS, o acordo depende da boa vontade das duas partes, "antagônicas" e isso "pode ser "um empecilho muito grande para o proprietário". No acordo, ainda para o SEPRORS, tudo tem de ficar "amarrado, quanto à manutenção, etc. atualização". O ECTF, apóia esse tipo de posição dizendo da importância de trabalhar sobre orientações comuns junto com representantes dos empregados e empregadores, em temas como padrões de saúde e segurança.

A diretoria distingue entre os vínculos no Teletrabalho, entre pessoal trabalhando como autônomo e pessoal que trabalha numa empresa e passa a trabalhar em casa. São duas sistemáticas de relacionamento com a empresa contratante, exigindo relações contratuais embasadas em aspectos jurídicos específicos. Esse é exatamente ponto de vista defendido por Pinho Pedreira (2000), tratando sobre a natureza jurídica do Teletrabalho.

O SEPRORS demonstra acentuada preocupação com a possibilidade de demandas trabalhistas. Uma delas pode acontecer devido à extensão do período de trabalho em casa, ou o que seria *o trabalho invadindo a vida privada*. Para outro entrevistado desse grupo, isso "já existe no trabalho organizacional". Comparativamente a outros fatores, o aspecto legal é, na opinião expressa nesse grupo, o mais complexo para o Teletrabalho. Um temor claramente verbalizado pelo SEPRORS é do tratamento de demandas trabalhistas como observado em relações tradicionais, onde "o ganho de causa é sempre pro funcionário". E, no caso de trabalho a distância, não se sabem como vão ocorrer comprovações de situação de trabalho.

Os assessores jurídicos da empresa respondem a muitas das dúvidas levantadas pelos demais entrevistados, como por exemplo, acerca da propriedade dos equipamentos, remuneração, insalubridade, alterações no âmbito dos contratos de trabalho, voluntariedade na participação, equidade de oportunidade de participação, etc., de forma bastante similar às informações levantadas junto ao Fórum da Comunidade Europeia de Teletrabalho/Telemática.

A legislação atual não constitui um impeditivo ao Teletrabalho mas, no caso de haver intenção de implantá-lo, uma série de questões necessitaria ser regulada através do acordo coletivo. E mais, com o Teletrabalho surgirão "novas coisas", lembra um assessor, mas certamente, junto às necessidades, soluções. Pode-se concluir nessa categoria que, embora o aspecto jurídico seja visto com preocupação, não chega a constituir-se num obstáculo maior ao Teletrabalho, na visão dos especialistas que, por seu turno, identificam nas "questões de recursos humanos" e da exigência de "novas técnicas de pessoal, de recursos humanos" os principais reflexos do Teletrabalho.

Categoria 11: Condições pertinentes a Relações Trabalhistas e Sindicais para implementação do Teletrabalho

Relações trabalhistas na Procempa

Supervisores e Gerentes 1:

- "Na Procempa, é muito mais complicado administrar questões culturais e relações legais de trabalho que propriamente as outras" (...) se vocês repararem, todos assuntos que nós conversamos aqui caem nesta questão: Vai pagar, não vai pagar, vai estar disponível, o que vai receber pra fazer isto, vai ter condições de fazer isto.. ou seja.. Isto é... imagina quando se começar a discutir isto com pessoal da comissão, com o pessoal do sindicato que é aquela quase aversão a avanços de contratos de trabalho, a modificações no contrato. Tão sempre cobrando o que não tá sendo feito. Como vai se dá. Vai ser melhor, vai ser pior. A empresa vai tá me sugando ou eu vou tá tendo vantagens ou o que eu posso tá ganhando com isto."
- "... a maior preocupação é em nível de negociação. É comissão de funcionários, é sindicato porque nós temos a cultura também que uma coisa só pode ser feita pra todos. Ou é pra todos ou não é pra ninguém. Aquela cultura que todo mundo é igual, mas na verdade a gente sabe que não são iguais."

Supervisores e Gerentes 2:

- "Não vejo muito claro que a Procempa decida querer isto. A nossa relação com os funcionário hoje ela é uma relação muito particular, muito especial, muito diferente da relação normal dos trabalhadores com as outras empresas. Se a empresa quisesse isto, por exemplo, pra reduzir custos, pra reduzir infra-estrututra

isto já seria questionado, seria uma questão discutível porque se subentende que aquele teletrabalhador que optasse por isto iria fazer um novo contrato de trabalho com a empresa. O contrato de trabalho que nós temos hoje, CLT, não funciona. Então eu imagino que esta opção, se eu decidisse fazer isto, assinaria um aditivo do contrato, alterando cláusulas CLT e do nosso acordo de trabalho também? A razão pra deixar disto é muito grande aqui dentro. Então eu vejo muito difícil isto."

- "(...) Não vejo a vontade política de pegar este temporal todo, nem da parte da empresa nem da parte dos empregados. Os empregados estão mais pra uma relação bem tradicional, mais protetora,...isto tá entranhado em nosso grupo de trabalho, principalmente neste processo de negociação. A empresa eu acho que não tá a fim de apontar esta bandeira (...) A quem interessa? Politicamente não tem nenhum valor isto aí. Pelo contrário, aumentaria a imagem de privilégios que a Procompa tem."

Relações de trabalho

Supervisores e Gerentes 2:

- "A organização, no momento em que ela permite um Teletrabalho ela tá...entre aspas, terceirizando uma tarefa.. O seu próprio funcionário que tá realizando em outro local (...) vão existir mudanças pra aquele funcionário que vai precisar se adaptar a esta tarefa e também pra organização." A organização poderia considerar "que o funcionário poderia executar a sua tarefa e depois ele estaria livre pra fazer o que bem entender". Mas a organização pode pensar que está passando uma tarefa para um funcionário, de quem paga as "causas sociais", e poderia "passar para alguém que também me faz e me devolve rapidamente e eu não gasto tudo isto". Isto ocorre muito em "empresas privadas".
- "Esta relação, pago todas as causas sociais, enfim ele é meu empregado (...)vai desaparecer, com o Teletrabalho. Passa a uma "empresa terceirizando serviços de pequenas empresas que são indivíduos."
- "A Procompa poderá ser uma ilha dentro do mundo que permaneça sem Teletrabalho, todo o tempo que ela existir. Mas há uma mudança da nossa realidade social ou econômica", que faz com que "cada vez mais este trabalho como nós estamos aqui tendo, como nós conhecemos culturalmente tá acabando. Isto pode ser péssimo, olhando do ponto de vista político, social, justiça social, mas não deixa de ser realidade. Nós, como Procompa, podemos ter a opção de nunca fazer Teletrabalho, continuar assim. Agora, que esta discussão se impõe, porque ela tá cada vez mais sendo real... "
- "Eu sou empreendedor da minha vida, muito mais do que uma relação trabalhista que eu tenha com alguém. Porque amanhã ou depois eu perco este emprego, aqui nós não perdemos, mas as outras pessoas tão lidando com a possibilidade de perder o emprego a qualquer momento. Nossa missão é muito mais vital pra algumas pessoa do que pra nós. Talvez por isto a nossa posição possa ou seja diferente."
- "Quem fez a tarefa remota (...). Mas será que quem fez foi ele (funcionário) ou foi alguém?"

Posicionamento dos sindicatos

SEPRORS:

- "Opinião pessoalíssima minha. Eu creio que o Sindicato dos Empregados concordaria com um negócio deste, desde que não houvesse nenhuma forma de controle instituído daquele trabalho feito em casa.O resultado é difícil de medir e o horário dá pra deixar a máquina ligada e pronto. Quer dizer: se não houvesse nenhum tipo assim de controle e que fosse daí então só olhado aquele lado positivo para o empregado que é não precisar se deslocar, não sei o quê... Acrescido do pagamento, mas isto eu acho que é uma coisa natural, certo, correto, mais despesa de Internet, de linha telefônica, de não sei que mais."
- "Sim, só as que convém ", completa outro entrevistado.
- Com a tecnologia atual, "é, bem, o que interessa, vou ter que fazer isto. Quando quiser".
- "Como implementar isto?". Como que isto aí vai ser visto até pelo Sindicato dos Empregados. Pessoal levar (*notebook*) pra casa pra fazer, só isto, até eu vejo como mais fácil. O próprio contrato de trabalho já falaria n isto." Mas, vendo "o lado da empresa, o que acontece? Bom, pode ser acionada por isto, por isto, por isto. O lado do empregado, tu vai ter custo, disto, disto e disto. Tu não tá ganhando naquilo e naquilo outro. Os dois lados tem a perder e a ganhar. Sob o ponto de vista de legislação. Acho que do jeito que a economia vai ou tá indo hoje, o Sindicato dos Empregados teria que achar este trabalho uma maravilha porque são oportunidades de emprego. Isto é uma coisa que tem que ficar bem clara".
- "O perfil da pessoa que tá fazendo o trabalho também é uma coisa muito importante no resultado que vai se obter." Um funcionário que "vestiu a camiseta da empresa" e que "sabe nitidamente o que ele tem que fazer"... sei que ele não vai querer entrar na justiça depois, porque ele ficou 5 minutos a mais. São coisas assim: uma relação que depende muito do perfil psicológico de quem tá tratando."
- "Tanto da empresa, como é que a empresa trata os seus funcionários quanto dos funcionários em relação à empresa. Isto é uma coisa que eu não sei como colocar no acordo coletivo, por exemplo."
- Pelos acontecimentos e considerando o atual acordo, "seria complexo de compor uma solução que fosse bem aceita "isto aí seria colocado e eu vejo assim com 2, 3, 4 anos de discussão até se chegar (...) Eu não pensaria antes de 2005, por exemplo pra gente conseguir chegar num acordo".
- "O primeiro passo seria, obviamente, implantar uma comissão, que considerando a Procompa teria que ser uma comissão de dois, da empresa e do Sindicato dos empregados e, até, se houvesse interesse, a

participação do Sindicato Patronal. A partir desta comissão aí já dá pra tirar a febre do que poderia ser (...) quais seriam os pontos que pegariam... onde estariam focados os problemas. E um deles, com certeza, este problema de controle, creio que haveria um choque entre o interesse da empresa que busca produção, busca resultados (...) contra o interesse do empregado que estaria em casa e muitas vezes até poderia não produzir ou não ter toda a produtividade necessária por um problema técnico ou um problema até da missão que foi pedida a ele." (pelo grau de complexidade e variáveis envolvidas).

- "Na empresa ele vai ter o apoio, ou se tiver um problema técnico de hardware, vai ter alguém pra ajudar, mas chega em casa e pode acontecer de ...'não deu'. E ele tinha que tá pronto no outro dia."
- "Tendo um cara lá na empresa que...tudo bem. Dá pra minimizar isto."
- "O problema do controle é também quanto à carga."(horária)
- "Que não exista controle, eu acho que nem o funcionário, ele não quer porque ele também vai querer as horas extras. E a empresa... A não ser que a empresa diga assim: não tu não vai ter hora extra. Mas lembra outro entrevistado, " isto ela não pode dizer .Daí ela vai ter que mais é que se ralar depois. Agora, o controle existe, é fácil. Eletronicamente teria que dar um *log* (?) lá, sei lá o que. De tanto em tanto tempo, ou fazer um cartão ponto virtual, sei lá o que, entendeste. Isto até tem como fazer."
- Existe possibilidade de fraudar o trabalho, "por isto que a coisa tem que ser feita na confiança. Não pode ser pra todo o mundo realmente e a pessoa tem que tá com aquela motivação. Talvez uma motivação inédita. Porque ele tá trabalhando longe do chicote do feitor dele ali dentro da empresa"
- O sindicato trabalharia com "o micro-empresário que presta serviço". No Brasil, o trabalhador autônomo "está deixando de existir, porque ele é muito caro pra quem contrata. E passa a existir a figura do micro-empresário, que é a empresa. Só que a empresa individual".
- A "legislação tem que mudar neste aspecto, porque ao mesmo tempo o micro-empresário que presta um serviço só pra ti ele acaba criando um vínculo empregatício, acaba criando um impedimento".
- "Eu conheço um amigo que trabalha em SP, num banco grande que, na verdade, todo o setor dele é uma empresa que foi terceirizada pelo setor. Eles tem os mesmos benefícios e tal."

SINDPPD:

- "Não tivemos discussão nenhuma em cima disto, então não tem uma posição do sindicato em relação à questão do Teletrabalho. Tem só o receio daquilo que eu te falei, né, da turma misturar a tua vida com o trabalho. Ficar no descontrole."
- "Em alguns locais tem alguma coisa...nós não temos um histórico de como é que isto tá funcionando. O Japão é uma outra realidade que a gente conhece. Por que o Teletrabalho? Até por não ter espaço na própria empresa, as pessoas desenvolvem o trabalho em casa (...) o que economiza uma série de coisas pra própria empresa (...) São Paulo eu não sei como é que tá funcionando, se a nível de informática isto acontece em São Paulo ou não, acredito que ainda não. (...). Agora, realmente, nós não temos nenhuma discussão, nenhuma avaliação. Pode ter alguma avaliação pessoal de um que outro (...),pessoalmente dizendo, que a tendência é ir migrando pra esta questão do Teletrabalho em algumas áreas. Especificamente de microinformática eu acho que talvez seja a tendência de migrar pra Teletrabalho."
- "...não podemos fechar isto,...mas a única coisa pra nós...se for um grupo de pessoas...se for um número de pessoas que atender os interesses delas, se elas acharem que dá pra conciliar tranqüilo, sendo interesse da empresa também. Havendo o interesse dos dois, não tem problema, o sindicato não é contra e, pelo contrário, ajuda pra que o processo seja tranqüilo, transparente, sem problemas. A parte legal e coisa assim a gente apoia em todos os sentidos. Sendo bom para ambos, digamos assim, nós apoiamos este processo e acompanhamos do começo ao fim o processo."

Acordos

SINDPPD:

- "Dentro da informática a nível de empresas... não só a nível de empresas...estatais eu diria nas particulares também não, alguma coisa oficial de acordo, a não ser que exista alguma coisa não-oficial."
- "No Estado não tem nenhum acordo que contemple isto. O nosso sindicato é a nível estadual e os nosso acordos todos passam por aqui."

SEPRORS:

- "Não, acordo formal , eu pessoalmente não tenho conhecimento. O que eu sei é que tenho conhecimento da existência de algo, que creio que seja Teletrabalho, que é principalmente aquele aspecto de suporte."

Repercussões do Teletrabalho para o Sindicato e Comissão de empregados

Assessores jurídicos:

- Movimentos ficam mais complicados: "Bom, talvez mandando *e-mail* pra articular alguma coisa. Parece que fica um pouco mais difícil,mas é porque a gente tem esta noção de que tem que tá todo o mundo junto. Talvez seja uma coisa da cultura mesmo. De repente dá pra fazer um grande movimento por *e-mail*. Até gostaria de saber a opinião deles. Mas pra mim parece que vai ficar meio frio, todo mundo

longe. Até porque as pessoas longe, quando elas escrevem elas se expõem mais do que ali no lugar".

SINDPPD:

- "Se nós tivéssemos de fazer uma mobilização de massa, por exemplo, as pessoas não estão. Mas isto parte de um ponto principal, o interesse, da conscientização dos trabalhadores, da importância daquele movimento. Se ele é um trabalhador que tá consciente, tá com interesse.. vê que aquilo realmente é importante pra ele, pra todos, pro grupo dos trabalhadores, ele se desloca de casa, ele se desloca da grande POA. Ele vem dar apoio. Tudo vai depender de como se conseguir conscientizar este trabalhador pra importância do fato. Se tiver, por exemplo, uma greve, um movimento de paralisação então ele paralisa lá no trabalho dele. Trancou, parou lá a máquina, parou. Não precisa ele tá fisicamente no local. Uma paralisação de uma hora e tal.. parou a máquina dele lá, ele vai ser comunicado via *e-mail* coisa assim. Aí vai também funcionar os meios de informática e comunicação."

Segundo algumas chefias, o Teletrabalho apresenta situações hoje que não são contempladas pelo sistema de trabalho em horário tradicional. Uma delas é a possibilidade de prestação de serviços a mais de um contratante. Esta poderia ensejar tanto concordância por parte de um empregador, como fazê-lo buscar profissionais pelo menor custo e livre de obrigações trabalhistas ("causas sociais"). Outra situação é a possibilidade de um empregado delegar sua tarefa a outrem, sem o conhecimento da empresa.

A importância de discutir o tema Teletrabalho pode, na opinião de um gerente, ganhar maior importância em outras empresas do que na Procempa. Isto porque outras empresas experimentam com maior intensidade as mudanças da realidade social e econômica atual, marcada pela idéia do fim do emprego, tal como o conhecemos, e da relação trabalhista convencional. As relações de trabalho transformam-se e passam pela mudança do vínculo de trabalho dos profissionais, do vínculo como empregado para o vínculo como *empresa contratada por outra empresa e a* uma relação onde cada um passa a ser o "empreendedor de sua vida". Transparece até certo ponto, nas declarações dos entrevistados, uma sensação de que a Procempa é uma empresa diferente, o que talvez possa ser demonstrado pela opinião de um gerente, segundo o qual a "Procempa poderá ser uma ilha dentro do mundo que permaneça sem Teletrabalho".

As relações trabalhistas na Empresa são percebidas nos grupos de chefias dificultando uma opção pelo Teletrabalho, por seus traços peculiares e marcadas por uma "quase aversão a avanços de contratos de trabalho", uma cultura de que "uma coisa só pode ser feita pra todos" e pela tendência dos empregados buscarem uma relação "bem tradicional, mais protetora". Esses fatores, associados à percepção de que a Empresa " não tá a fim de apontar esta bandeira "e de que "politicamente não tem nenhum valor e, pelo contrário, aumentaria a imagem de privilégios que a Procempa tem", leva um dos gerentes a concluir que tão cedo a opção pelo Teletrabalho não se concretizaria.

Embora um dos diretores relate não ter percebido uma clara posição de apoio do sindicato ao Teletrabalho, num evento do qual participou, o posicionamento do Sindicato dos Empregados, todavia, não é contra o Teletrabalho. Antes pelo contrário, ainda que sem ter tido uma discussão e avaliação mais ampla do assunto, o Sindicato refere que havendo o interesse da Empresa e dos empregados "ajuda para que o processo seja tranquilo, transparente, sem problemas", apoiando a parte legal "em todos os sentidos". O receio de que o Teletrabalho *tenha de ser para todos*, também não se confirma, em princípio, na entrevista com o Sindicato.

O Sindicato Patronal, por seu turno, reconhece interesse e condições técnicas para o Teletrabalho, mas preocupa-se com demandas trabalhistas que possam surgir, tendo em vista o *histórico* da nossa Justiça Trabalhista e as dificuldades para comprovar certas situações que deverão ser agravadas nesse sistema de trabalho. Para o SEPRORS, o Teletrabalho, do ponto de vista da legislação, pode acarretar ganhos e perdas, tanto para os empregados (custos) como para os empregadores (riscos). Esta posição coincide com a do Ministério de Recursos Humanos do governo de Alberta, encaminhando também para um repensar de relações e maiores estudos sobre o assunto.

Um aspecto importante na conformação do Teletrabalho, trazido por esses entrevistados, é o tipo de relação, sobretudo de confiança, que estabelecem entre si empresa e empregados, ou em outros termos, do perfil de ambos. Para o Sindicato Patronal, compor uma solução para o estabelecimento do Teletrabalho demandaria alguns anos ainda e seria, pelas características da Procempa, feita a partir da implantação de uma comissão, com representantes do sindicato e empresa e do patronal, se assim fosse desejado. Por essa comissão seriam identificados os problemas potenciais e, na opinião deste grupo, um dos principais residiria em questões de controle (produtividade, horas trabalhadas, controle eletrônico de horários). Interessantemente, este ponto nem de longe é abordado pelo sindicato dos empregados, que traz como maior receio "o da turma misturar a tua vida com o trabalho, ficar no descontrole".

Obviamente, há de considerar-se que as entrevistas do estudo foram um primeiro momento para ambos os sindicatos pensarem no assunto em tela, não significando que outras abordagens ou preocupações venham a substituir as ora apresentadas. Na verdade, o assunto como tal é novo na realidade brasileira, sem nenhum acordo coletivo firmando oficialmente

cláusulas sobre Teletrabalho e, portanto, parece natural que não hajam, ainda, posicionamentos mais definitivos dos sindicatos.

Antecipando reflexos sobre a organização sindical, um assessor jurídico salienta a maior dificuldade de organização de movimentos, a despeito da possibilidade do uso de comunicação eletrônica. Mas o Sindicato dos empregados situa na conscientização dos trabalhadores e no reconhecimento da importância de um movimento o fator decisivo para engajamento nos movimentos, não importando se o funcionário está presente fisicamente num local ou não. Outro fator é que os meios de informática e comunicação também serão usados para fins de comunicação pelos sindicatos. Efetivamente, nas referências sobre aspectos sindicais, o uso de tecnologia pelos sindicatos aparece (Bibby, 1996; *Site* do Ministério de Recursos Humanos de Alberta). Observa-se que o Sindicato dos Empregados compartilha de propostas dos sindicatos estrangeiros (ver aspectos sindicais), quando reconhece no Teletrabalho potencial de interesse para os funcionários e se dispõe a colaborar e participar na sua implantação.

É verdade que, no referencial sobre relações sindicais pudemos observar preocupações dos sindicatos ou de entidades governamentais, como o governo de Alberta, relativas a situações não mencionadas pelos nossos entrevistados (exigências de treinamento, condições de segurança e proteção do trabalhador, segurança de informações, etc. Mas, pode-se dizer que os sindicatos da categoria, como vimos ao tratar sobre aspectos legais, mostram tendências similares às apresentadas por aqueles, sobretudo no que tange à participação dos sindicatos de empregados na formatação de condições e nas decisões sobre Teletrabalho, através de acordos coletivos.

Categoria 12: Repercussões da adoção do Teletrabalho

Sociedade

Funcionários 2:

- "Deve ser bem difícil as outras pessoas falarem pra gente: bah, que moleza trabalhando em casa...não quer mais nada...Isto aí seria um entrave inicial pra qualquer empresa. Pública ou privada.É uma primeira visão." Depois poderia ser visto como a "empresa Procempa, Prefeitura, se modernizando", "redução de custos".
- "Tem uma questão do tempo, também. Tudo aquilo que é novo, num primeiro momento, ele meio que impacta". Ou, como diz outro entrevistado, "é questionado, é questionado". Mas, "com o tempo a gente vai assimilando, vai acostumando, vai conhecendo e reconhecendo a história".
- "É tudo uma questão... é puramente uma questão política. De como tu vai colocar a coisa. Eu acredito que isto não pode ser papel delimitador da iniciativa, a questão política. Ou realmente, tu coloca isto acima destas picuinhas como os casos que eu citei. Como realmente uma modernização tecnológica ou então nada acontece. É quebra de paradigma. Alguém tem que ter peito de fazer. E só assim que as coisas acontecem."

Supervisores e Gerentes 1:

- "A Prefeitura e o cidadão querem realmente isto: que a gente consiga dar o mesmo serviço e melhor e custar menos. Se a gente fizer isto agradamos a gregos e troianos."

Supervisores e Gerentes 2:

- "Ninguém tá questionando numa empresa privada, se a empresa deu um carro pro funcionário usar (...) se a empresa manda colocar um telefone na casa do funcionário, se o cidadão leva a família pra viajar.. enfim... Pra empresa pública nós temos esta questão. É carro público pra usar em serviço, se alguém aí anda de carro fora do horário aí vem em cima. A mesma coisa se geraria sendo uma empresa pública como a nossa, porque este acesso qualificado? (...) Pode até tá prestando serviços pra terceiros já, que trabalha por tarefas. (...) Como é que tu vai conseguir controlar isto aí. Nas privadas, o funcionário cobra consumo de gasolina se o carro é seu, então, "se a máquina de casa é minha e a empresa me remunera pela depreciação dela?". Pela cultura nossa como cidadãos que questionam o uso do recurso público e a dificuldade de fiscalizar mesmo e a dificuldade de julgar isto (...) Eu vejo como complicador sério esta questão".
- "Isto aí jamais seria compreendido pra cultura política e real que nós temos, seria até motivo de escândalo (...) é diferente que nós façamos algumas experiências de laboratório, um piloto com algumas pessoas. É laboratório, não é ensaio pra fazer real. É pra constatar melhor na prática algumas questões (...)."
- "Pra comunidade seria bastante interessante: a Procempa tá aí mais uma vez dando uma iniciativa piloto. Funcionários de outras empresas seria legal mas, agora, pela administração de outras empresas e comunidade não achariam legal (...) tenho receio que nós passássemos a ser vistos como privilegiados que estamos fraudando e tal. Trapaceando em casa. Eu acho que sim. Nós somos alvo de... toda a função pública é alvo de crítica...Bastaria alguma suspeita neste processo e queimaria todo o processo."

Diretores:

- "Toda a novidade tecnológica traz um impacto social, para a comunidade. E (...) é claro, tem que ser uma coisa bem planejada...tem que se fazer algo bem estruturado. Em congressos, para a comunidade científica, ou para a comunidade de informática em geral isto vai ser uma novidade... tecnologia de ponta."

Comissão de empregados:

- Há "representatividade" diversa na comunidade e sociedade em geral. "O meio empresarial talvez fosse ver isto com bons olhos (...) pode significar redução de custos e isto seria uma coisa bem da linguagem, digamos assim, no meio empresarial (...) Como é que vai repercutir, quais as conseqüências disto. Qual é o modelo, enfim, que tá se pensando. Então eu acho que este seria um aspecto."
- "Existem visões estratégicas. Ou tu espera que alguém faça pra daí tu aproveitar...ou tu concorre com ela e tenta fazer uma coisa melhor. É uma questão de visão de trabalho."

Clientes

Funcionários 1:

- O usuário tem "medo de fazer alguma coisa errada. Antes de fazer ele sempre te procura, te liga te perguntando a mesma coisa Por mais que tu dê treinamento pra ele.. ."
- Uma alternativa seria "consultar o usuário também, né...nos lugares onde tu tem de ir.. ."
- "De início seria um baque, seria complicado", mas "hoje já tem algumas pequenas atividades de suporte que são feitas. É uma cultura, vai chegar o momento (...) e uma abordagem, talvez mais adequada seria fazer uma extensão, fornecer as facilidades pra...oferecer uma alternativa pras pessoas que queiram, por exemplo, fazer alguma coisa que pudessem fazer."

Supervisores e gerentes 1 :

- "Tem dois clientes. Um aquele...gestor, né. Secretariado, Prefeitura e outro é aquele cara que gera demandas freqüentes pra Procempa hoje em dia. Se chega esta informação: Ah, agora os profissionais vão começar a trabalhar em casa. No tom errado....Ele já vai começar a associar a isto aí um com deficiência no atendimento dele. Ele precisa de atendimento imediato, uma solução na hora. Muitas vezes, o analista estando aqui, a gente sabe que a situação...muitas vezes é de difícil solução em pouco tempo. Isto já gera um desgaste na tua área. Na hora que ele ficar sabendo: Ah, bom, agora o cara já não vai tá nem disponível aqui dentro da empresa no horário que eu preciso. Isto tem que ser muito bem trabalhado lá fora".

Supervisores e gerentes 2 :

- "A Procempa faz um piloto para os seus trabalhadores trabalharem em casa. Nosso serviço é excelente, nosso serviço é muito bom, mas mesmo assim nós somos questionados. Trabalhando aqui, tem as pessoas trabalhando quase 24 horas, folha de pagamento, eu duvido que o pessoal lá da Secretaria da Administração (...) Eu duvido que eles não falem do salário deles. Trabalhando aqui. Imagina quando ficarem sabendo... eles estão trabalhando em casa. A questão de imagem hoje é complicada. Agora, esta outra linha de fazer postos de Teletrabalho, (...) Aí seria telecentros de clientes..."
- "Esta área de telemática... vários clientes já demandaram este tipo de coisa. De ter o técnico residente pra ter um rápido atendimento, pra sanar dificuldades que hoje muitas vezes acontecem. Não ter que fazer um chamado telefônico e ficar aguardando a resolução do problema."

- "Ficamos 4 meses negociando uma clausulazinha de nada que era a questão: os telemáticos tem que vir aqui, porque a empresa tem esta questão mais criada por eles de ter que vir aqui pra depois sair. Como o trabalhador não pode gastar dinheiro próprio. Daí como ele só vai às nove, as seis horas de expediente viram em duas. Então tem toda esta coisa tacanha. A nossa relação com o trabalhador. Imagina se fosse: entra as sete horas da manhã lá no DMAE, direto da tua casa."
- "Não ser este piloto, esta publicidade ser, hoje, dentro do DMAE, dentro do DMLU, fazendo Teletrabalho nestes postos (...) Ela faz Teletrabalho não porque ela quer, e sim porque a demanda dos clientes que ela atende assim o desejam ou a comunidade (...) a gente instala os laboratórios não nas nossas casas, instala laboratórios nos clientes, na Fazenda, Gaplan... pra fazer todos os testes possíveis, imagináveis."

Diretores:

- "Junto à Prefeitura, que seria a máquina pública: 'agora estes caras além de ganhar bem não vão mais precisar vir trabalhar'. Bem, sinceramente, é esta a opinião que vai ter lá... não tô falando na Prefeitura como secretariado não, isto aí vai ter explicação de como funciona. Mas com o grupo de funcionários, gente administrativa, coisa e tal, aí vai surgir aquele ranço que existe neste grupo quanto a diferenças de salário e condições de trabalho na Procempa, surge na hora, não tem nem dúvida".

Comissão de empregados:

- "Estariam preocupados com uma coisa que é assim: queira ou não, apesar de nós sermos uma empresa pública, né, os nossos dados, os nossos acessos tem que ter uma certa segurança (...) A questão do Teletrabalho, pra Prefeitura, eu não sei como é que eles avaliariam num primeiro momento, porque a maioria do quadro não teria muita clareza sobre o que seria isto. Se tu dissesse que tu ia fazer um trabalho junto a eles, de longa distância, eles não achariam ruim, porque o M.A. qualificou e eu conheço o pessoal, não só da Fazenda, da Smam. E tem uma carência muito grande da nossa participação lá."
- "Na minha visão nós não faremos um Teletrabalho com a telemática que é o que acontece hoje, a gente transportaria a telemática pra alguns lugares, uma área do centro, um pedaço ali, outro pedaço mais centralizado do DMAE. Outro pedaço pra atender a periferia e deixaria aqui as áreas de atendimento mais diferenciado até...porque são áreas que a gente perde muito em deslocamento e o pessoal precisa muito e é uma área que... na visão do nosso usuário tá muito ruim. Quer dizer: a forma de atendimento... teria que remodelar toda esta situação (...). Seria até, como eu disse, de a gente criar centros distantes, da Procempa, de atendimento. Fortalecer um pouquinho a nossa política de analista de negócio que é uma coisa que faz com que o nosso usuário tenha mais clareza. Criar uma estrutura de usuário também que eles precisam disto. Seria, uma qualificação de repente muito melhor como forma de Teletrabalho. Isto também seria um Teletrabalho não só de tecnologia, mas um trabalho também pessoal. Neste aspecto eu acho interessante."
- "O nosso usuário é um usuário que requer, ele exige a tua presença no ambiente de trabalho. Eu acho que, inclusive, se nós pensarmos em Teletrabalho a nível de Prefeitura nós vamos ter que repensar o usuário. O usuário teria que entrar num processo de mudança e eu acho de adaptação muito grande porque ele exige. Ele quer muito a presença do analista. Principalmente o analista que é quem faz o contato do dia-a-dia."
- "Não importa como a Procempa realiza o trabalho. Nosso usuário tem que tá bem atendido, satisfeito. (...)Então tem toda esta parte de análise que a Procempa tem que fazer e que o nosso usuário tem que estar informado disto. De saber o que está fazendo, como está fazendo e quanto custa isto pra fazer. Mas ele quer o atendimento (...) não importa como a Procempa vai resolver os seus problemas como empresa, desde que ele faça o atendimento adequado (...) Quanto melhor eu vou ser atendido com isto? Isto aí vai me custar mais tanto, mas eu vou ser bem atendido? Vou pagar."

Empresas similares

Supervisores e gerentes 1:

- " Visto pela comunidade como uma coisa inovadora, um avanço. Todo o profissional desta área pensa em um dia trabalhar desta forma isto já mais ou menos comentado no meio (...) é visto com um passo à frente, como a modernidade do processo. Já é diferente do que com os clientes onde eu acho que teria que ser realmente trabalhado".

Supervisores e gerentes 2:

- "Pras de informática, cairia simpático. Pra comunidade acho que seria bastante interessante: a Procempa tá aí mais uma vez numa iniciativa piloto. Funcionários de outras empresas seria legal, mas pela administração de outras empresas e comunidade não achariam legal. Tenho receio que nós passássemos a ser vistos como privilegiados, que estamos fraudando e tal (...)Toda a função pública é alvo de crítica...".

Comissão de empregados:

- "Quanto às empresas, como eu te disse, nas questões trabalhistas nós aqui no RS somos ponta. Não só no RS mas na maior parte do Brasil. É uma das melhores que tem. A gente negocia quase tudo diretamente. A nossa relação com o trabalho é bem vista por todas as empresas. Não só nos moldes salários, mas de cultura de pessoal e de conhecimento. Qualquer coisa voltada a este tipo de orientação depende do enfoque. A Procergs diria: agora a Procempa de novo seguindo o caminho dela. Inventou uma área nova que ela vislumbrou de uma outra forma coerente quanto aos funcionários. Quanto a empresa, aí eles tão trilhando uma coisa normal. Seria a visão de que a Procempa tá pontuando sempre. Agora, fica muito difícil de a gente colocar uma coisa assim se a gente, funcionário, ainda não tem uma concepção e clareza. E eu acho que nem a Empresa tem, muito menos a Prefeitura, pra dizer se vai valer a pena ou não".
- "As empresas irmãs, ou congêneres, enfim, também poderiam querer avaliar o impacto que isto pode representar em termos de um novo modelo. Enfim... Agora, são aspectos de modernidade. Como é que isto bate? Como é que isto repercute na nossa sociedade? É difícil fazer uma previsão..."
- "Depende da visão estratégica da empresa. Existem visões estratégicas. Ou tu espera alguém... ou tu espera que alguém faça pra daí tu aproveitar (...) tu pega a Procergs, tu pega o Banrisul, pega este pessoal todo lá, todos relacionados à área de informática, daí eles vão ou adotar a estratégia da empresa ou lá tem trabalho bom, vamos aprimorar ou vamos fazer o nosso, dependendo dos conceitos".

Diretores:

- "Pela comunidade de informática haveria aí uma tentativa clara de saber as coisa positivas e negativas da coisa e até aprender com isto. Isto é uma discussão que nasce nas empresas de informática".
- Pegando a Procempa, empresa do Município e "uma empresa de BH e não tiver isto aí e nós tivermos, certamente que vai ser uma diferença brutal. 'Olha, nós vamos querer vir aqui ver este processo'".
- " Teletrabalho, aquele pensamento de postos de trabalho distribuídos na cidade, pra mim, tem impacto nenhum, porque isto aí é feito há muito tempo. Agora se tu disser Teletrabalho ... liquidou com a vinda do funcionário, o funcionário não precisa mais vir na empresa, ficou em casa. Junto à comunidade de informática, qual é a maneira que nós tamos medindo a produtividade do pessoal, tudo isto que é uma discussão de muitos anos de informática. Como é que eu tô avaliando este trabalho? Isto aí vai aparecer. Junto a comunidade até que algumas empresas pode reduzir custos de algumas empresas mandando o funcionário pra casa Algumas, se for bom pra elas, já vão fazer".

Empregados em geral

Supervisores e gerentes 1:

- Ganhos sociais, para os empregados, "nós vamos tá dando mais tempo para as pessoas comandarem a sua vida", mas há necessidade de especificar custos e aspectos técnicos.
- A repercussão pessoal não é vista diretamente, somente com referência à melhoria no controle de produtividade dos empregados.

Analisando as opiniões dos entrevistados sobre como seria percebida pela Sociedade a prática do Teletrabalho na Empresa, vem à mente o conceito, muito popularizado, da representação de "crise", em chinês, através de ideogramas que significam, em separado, oportunidade e perigo ou ameaça. Isto porque, ele pode tanto ser percebido como "modernização da Procempa e Prefeitura", "redução de custos", novidade, tecnologia de ponta, ou como uma espécie de "fraude".

Duas forças sociais são importantes no que é dito pelos entrevistados. Primeiro, o traço de impacto social, para as pessoas e comunidades, de toda mudança, expresso no grupo de funcionários e diretoria. O outro, é da reação da sociedade, "pela cultura nossa como cidadãos, de questionamento sobre o uso de recursos públicos e da visão crítica sobre a função pública em geral".

Todavia, a sociedade tem, como diz um membro da Comissão de Empregados "representatividade" diversa, isto é, o Teletrabalho pode ser percebido diferentemente por seus vários extratos. Por exemplo, pelo meio empresarial poderia ser percebido positivamente, por representar redução de custos. Aqui, mais uma vez, percebe-se a ambigüidade da mudança: na opinião de um dos gerentes, o Teletrabalho poderia ser visto como "privilégio" pela administração de empresas e pela comunidade.

Para alguns entrevistados e, encontra-se este tipo de opinião tanto entre funcionários como entre supervisores e gerentes, a receptividade depende em muito de como a idéia for apresentada e dos resultados em melhorias de serviços e de seus preços para o cidadão e Prefeitura.

Os entrevistados dos diversos grupos têm reservas sobre a receptividade dos clientes ao Teletrabalho, tendo por base dois pontos principais: a necessidade que os clientes demonstram, no atendimento, de contato direto com o pessoal da Empresa e a possibilidade de perceberem o Teletrabalho como *um privilégio a mais* dos funcionários da Procempa. Mas mais uma vez, alguns entrevistados salientam que a forma como a Empresa se organiza para prestar serviços não é o fundamental para os seus clientes, mas sim a qualidade dos serviços e do atendimento prestado.

Uma alternativa para lidar com essas percepções seria desenvolver um projeto de Teletrabalho não com funcionários da Procempa, mas sim com funcionários de outros órgãos da Prefeitura, porque assim o faria como resposta a uma demanda dos clientes ou comunidade, "pra fazer todos os testes possíveis, imagináveis".

Pelas empresas de informática, de modo geral, acreditam os entrevistados, o assunto seria bem recebido e considerado como mais um projeto de ponta da Procempa. Haveria também, muita curiosidade em conhecer os resultados do processo. Outro aspecto lembrado, é que dependendo das visões estratégicas dessas empresas, poderiam ou querer copiar o que estiver sendo feito pela Procempa, ou desenvolver algo no sentido de superá-la.

A idéia preponderante é de que os empregados tenderiam a apreciar a idéia do Teletrabalho, mas com algumas das ressalvas vistas na categoria que trata sobre aspectos humanos envolvidos na implementação do Teletrabalho.

Usualmente a literatura fala dos benefícios trazidos à Comunidade e aos clientes pelo Teletrabalho (ver item sobre benefícios do Teletrabalho), o que não fica muito claro na visão dos nossos entrevistados. Nas experiências relatadas as empresas bem-sucedidas mesclam o atendimento direto ao cliente com atendimento via Teletrabalho. Podemos salientar a experiência da MSA-Infor que aborda o assunto diretamente, dizendo da resistência que percebe em alguns clientes pelo fato dos serviços serem prestados remotamente.

A idéia de que outras pessoas podem perceber depreciativamente o fato de alguém trabalhar em casa encontra paralelo na opinião expressa pelo gerente de recursos humanos da Motorola e do diretor da MSA-Infor ao mencionarem aspectos culturais influenciando a percepção sobre o Teletrabalho.

Categoria 13: Receptividade/Viabilidade do Teletrabalho

Funcionários 1:

- "Seria viável mas eu antes de colocar o Teletrabalho eu colocaria uma série de outras questões que eu acabei de colocar como planejamento, motivação..."
- "Acho que totalmente não seria viável."
- "Como é que tu avaliar a pessoa...Se hoje tu não avalia o trabalho de uma pessoa que tá aqui na Procempa, como é que tu vai avaliar o trabalho de uma pessoa que tá sendo executado de casa? Eu acho que é muito mais difícil. Eu acho que pode dar certo, não digo em todos os casos, em todos os tipos de função aqui dentro. Acho que alguns tipos de função há perfil pra isto, mas sem dúvida nenhuma tem que ter ... métodos."
- "Como uma extensão do trabalho que eu faço atualmente acompanhando, olhando,...como que eu vou dizer... também é...gerenciar isto em conjunto com os meus colegas. As pessoas trabalham com supervisões e tal. Podendo controlar...como é que eu vou dizer...negociar, controlar.. no sentido de poder encarar isto como uma extensão, acho que seria perfeitamente viável."
- "Nesta hipótese de um piloto eu seria candidata porque eu acho que eu prefiro combinar algum tipo de atividade, acho eu fácil...Daria."
- A entrevistada gostaria: "Também. É uma novidade."
- "Eu também, mas mediante todas estas considerações, quais são as atividades... Acho que também é importante ter reuniões, ou alguns dias e reuniões, manter de certa forma, um vínculo com as outras pessoas."
- "Senão os colegas vão se esquecer da gente."
- "É. Ou tu trabalha no usuário, tu chega aqui na Procempa e: Quem és tu???"
- "É eu me vejo assim... eu não teria maiores problemas de tá trabalhando em casa. Mas eu acho que vai muito do perfil da pessoa. Acho que muita gente tem este tipo..."
- "Depende do tipo e atividade, do tipo de atividade que tu tá desenvolvendo também, porque quem trabalha muito diretamente com o usuário, quem atende ao usuário da Prefeitura eu acho que é mais difícil. Agora pra quem não tem necessidade desse contato fica bem mais tranquilo e "Aí depende de como é que este usuário, lá fora na Prefeitura tá preparado pra isto."

Funcionários 2:

- "Eu acho que o nosso trabalho é perfeitamente viável trabalhar em casa...o meu é totalmente viável."
- "O meu completamente viável também. Não gastaria muito tempo, deslocamento, estacionamento, combustível, bater o carro na estrada. Enfim, né..."
- "Eu com certeza sou favorável."
- "Eu não. Eu adoro pegar meu carro e sair. Tem que sair uma vez por dia de casa..."
- "Naquele dia frio que tu põe a ponta do nariz pra fora da porta e congela, naquele dia eu adoraria ficar trabalhando em casa. Agora, naqueles dias quentes de verão eu quero é sair pra rua."
- "Eu quero deixar bem claro. A gente não tá excluindo a visita a empresa (...).Vai ser uma implantação em paralelo, entendeu? Como em qualquer sistema."

- "Mas eu acho que é uma tendência, como eu disse (...) Só que eu acho que não é a curto e médio prazo."
- "É uma questão de profissionalismo...porque o trabalho independe de onde a gente tá."
- "Eu vejo um problema aí quanto ao se as pessoas estão preparadas. Eu acredito que a empresa não tá bem preparada pra isto. Eu acho que a empresa não está bem organizada..."
- "A gente não tem um plano de metas. Não existe e é fundamental. Independente de trabalhar em casa ou não (...) tendo as metas definidas, aí sim o cara vai analisar: ele tá preparado pra isto ou não? Então eu acredito que até a princípio sim, dependendo do perfil do indivíduo."
- "Hoje não."(é viável).

Supervisores e gerentes 1:

- "É viável sim."
- "Com aquelas restrições que a gente colocou, pode ser viável, não sei.... Fazer um projeto..."
- "Ir trabalhando aos poucos...fazer esta passagem..".
- "Principalmente não esquecer os casos que já existem... que tem que adaptar (...) grupo se reúne, a gente revise quem tá fazendo, abra pra outros casos, tipo este onde?? já teria condições de ter feito isto e vamos montar uma regra única pra ver como funciona estes casos aí"

Supervisores e gerentes 2:

- "É daí como os colegas disseram é complicado."(implantar o Teletrabalho na Procempa).
- "Hoje não. Eu acho que tem que trabalhar longamente pra isto e resolver através de experiências as questões que foram trazidas aqui que são complicadas mesmo. Mas hoje não."
- "Já tá estudando há um bom tempo. Já ter um domínio do problema com algumas soluções montadas. A coisa se encaminha pra isto."
- "Encarar isto como projeto e ir trabalhando. Eu acho que nós vamos ter muitas horas de trabalho em cima de um projeto desta natureza. Vislumbrando, quer dizer: pegando todos os cargos da companhia., os tipos de atividade, fazendo trabalho de entrevista, com supervisão, com gerência. Discussão. Conscientização."
- "Isto pode ser uma visão de um grupo preferencial, mas pode ser não uma nova visão dos funcionários da companhia que poderão não aceitar este tipo de situação. Podemos ter casos esporádicos, como já tá acontecendo hoje, algumas tentativas. Teletrabalho, telecentro podemos tentar fazer."
- "Trabalhar sobre telecentros, pois "economicamente a empresa tá perdendo quando o funcionário que tem que atender na rua vem pra cá e perde uma, duas horas se deslocando. Agora, na sua residência teríamos que tentar alguns e identificar qual é o cargo propício pra isto, qual é o tipo de atividade. Ver como é que se mensura isto aí. Esta é uma preocupação. A dificuldade é como é que tu gerencia este tipo de coisa".
- "Acho que aí tem dois movimentos diferentes. Um movimento que já pode...que já tá sendo feito... é a questão de viabilizar a tecnologia do Teletrabalho. Isto é uma coisa que nós temos de fazer independentemente de qualquer coisa. A outra é a implantação do Teletrabalho, seria já mais dificultoso."

Diretores:

- "Eu acho interessante isto, o Teletrabalho de descentralizar, postos de trabalho", mas "em ambiente formal de trabalho." O que não é interessante "é quebrar este processo de envolvimento e trabalhar isoladamente".
- "Por que eu acho que os funcionários receberiam bem? Porque isto aí tá ligado diretamente a uma imagem que isto é liberdade. Que isto é uma facilidade, no meu modo de ver, muito ilusória. Porque se for bem controlada ela é muito ilusória".
- "Na realidade , hoje, não tem jeito. Se no futuro é viável, acho que sim."
- "Tem o aspecto jurídico e o de organização do trabalho. Tu vai ter que ter medições de trabalho que hoje nós não temos. Tu vai ter que ter uma avaliação mais correta do trabalho das pessoas, de volume, tempo e quantidade que hoje tu não tem. Isto aí seria coisas que tu terias de preparar."

Nesta categoria, procurou-se reunir numa forma de síntese opiniões dos entrevistados mais pontuais sobre a viabilidade ou não do Teletrabalho na Empresa e de sua receptividade ao mesmo, ainda que esses aspectos permeiem categorias prévias, principalmente as que tratam sobre dimensões específicas da implementação.

Verificamos, então, que para muitos funcionários o Teletrabalho, pessoalmente, seria viável e estariam dispostos a participar de uma experiência-piloto Ele seria viável para certos

tipos de perfis de funções e de pessoas ou, como uma extensão do trabalho atual, mas atentando para questões de motivação, organização da Empresa para o Teletrabalho, planejamento, estabelecimento de plano de metas, necessidade de contatos pessoais para manutenção do vínculo com colegas e clientes. Não obstante, há funcionários para quem o Teletrabalho não seria totalmente viável ou que prefeririam não realizá-lo, até porque há situações em que as pessoas *gostam* de sair para a rua.

Quanto a gerentes e supervisores, notou-se uma diferença de opinião entre os dois grupos de entrevistados. Num dos grupos, o Teletrabalho aparece como viável a mais curto prazo e inclusive desejável, considerando-se a intenção de tratar situações onde poderia ser feito. Mesmo assim, esse grupo entende que o Teletrabalho exige atentar para alguns fatores, entre esses, o estabelecimento de uma "regra única", para ver como vai funcionar. No outro grupo, o Teletrabalho é visto como mais "complicado" e um projeto a médio ou longo prazo, oportunizando discussões, o estudo de questões levantadas na entrevista, o "domínio do problema, com algumas soluções". Duas coisas ficam claras neste grupo: a idéia de que a tecnologia do Teletrabalho deve ser dominada e a de que o trabalho nas residências é muito mais "complicado" de ser pensado para a Empresa do que o realizado em telecentros.

A opinião da diretoria é semelhante, com preferência pelo Teletrabalho descentralizado, mas realizado em ambientes formais de trabalho, o que poderia ser propiciado num telecentro. Sua viabilidade também é projetada para o futuro, envolvendo a preparação da Empresa em assuntos também apontados por funcionários, como o de organização do trabalho.

Nessa pesquisa sobre a viabilidade do Teletrabalho na Procempa, podemos identificar novamente referência dos entrevistados a fatores presentes em políticas e programas de Teletrabalho descritos pela ETO (*set* de tarefas, contexto organizacional, personalidade, experiência e preferências em relação a formas de trabalho).

Dois fatores, porém, salientam-se e foram já parcialmente abordados em categorias anteriores: a ausência de referências mais explícitas a razões de negócio que apoiassem o Teletrabalho, à exceção daquele feito em telecentros ou nas dependências dos clientes e de participantes-chave, com posição hierárquica destacada apoiando a iniciativa. Estes dois elementos são considerados importantes por Nilles (1997) numa situação de implementação e também podem ser observados como presentes nas experiências de Teletrabalho relatadas.

CONCLUSÃO

Tínhamos como objetivo do estudo analisar as condições de viabilidade de implantação do Teletrabalho na Procempa. Os resultados do estudo indicam que o Teletrabalho é parcialmente viável na Empresa, pois depende da garantia de atendimento de certas condições prévias à sua adoção. Além disso, os entrevistados divergem quanto ao tempo e à forma em que deve ser adotado. Um aspecto em que há maior consenso é sobre dever ser uma iniciativa voluntária dos envolvidos e realizado em tempo parcial.

Um dos requisitos para o Teletrabalho é que seja feito com as mesmas condições técnicas disponíveis hoje na Empresa. Para tal, haveria necessidade de padronização de equipamentos, *software* e regras de uso; ter um sistema de suporte aos teletrabalhadores; uma estrutura de comunicação que propiciasse velocidade de acesso e um sistema de comunicação para interações profissionais e pessoais. Além do mais, é preciso garantir condições adequadas de segurança de informações.

Desenvolver o Teletrabalho dentro do ambiente de rede da Prefeitura Municipal, ou num telecentro que viesse a ser criado, seria mais fácil, a curto prazo, do que desenvolver Teletrabalho na casa dos funcionários, pelas facilidades encontradas tanto na estrutura de telecomunicações, como nas normas de segurança já observadas.

Soluções disponíveis para os aspectos técnicos envolvidos no Teletrabalho são identificadas pelos entrevistados, mas requerem, para a sua adoção, trabalhar sobre vários fatores, principalmente definições quanto às políticas para uso de recursos técnicos e segurança.

Do ponto de vista de condições organizacionais, uma questão essencial parece ser a discussão de por que a Empresa faria o Teletrabalho e de como este poderia contribuir para a melhoria de sua efetividade como empresa. Os entrevistados analisam uma série de aspectos organizacionais que careceriam de mudanças e para as quais o Teletrabalho poderia contribuir, mas ele deveria ser ponderado frente a outras alternativas de mudança. Percebe-se

que, até certo ponto, o Teletrabalho é visto por alguns entrevistados como uma oportunidade de resolver problemas existentes, porém demanda atendimento de pré-requisitos para uma implementação adequada. Isso *forçaria*, por exemplo, um maior planejamento e organização das tarefas, definição e mensuração de prazos e resultados e uso de ferramentas gerenciais de gestão, aspectos desejados pela maioria dos entrevistados. Por outro lado, as dificuldades para lidar atualmente com estas condições fazem também com que muitos deles fiquem receosos em relação ao Teletrabalho, entendendo que ele torna a situação ainda mais complexa e pode incrementar as dificuldades hoje vivenciadas.

O Teletrabalho também demanda mudanças culturais expressivas, na forma de trabalho da Empresa; na valorização da atividade de planejamento; na mudança no enfoque para resultados alcançados, pois, de certo modo, atualmente a produtividade é medida pelo ponto; na maior aceitação de controles, no maior comprometimento de todos os profissionais e na forma de gestão do pessoal.

Sem dúvida, a relação entre funcionários e chefias requereria uma boa dose de adaptação de parte a parte, passando por grandes transformações, a ponto de ser questionado se a figura do chefe continuaria existindo. Para o funcionário realizar o Teletrabalho em sua casa, é preciso poder trabalhar sozinho, ter alguma capacitação tecnológica e habilidade de comunicação para manter-se próximo dos colegas, ainda quando usando comunicação eletrônica, bem como dispor de autonomia, poder de decisão e qualificação na sua atividade. Para as chefias, o Teletrabalho também poderia colocar novas exigências no exercício de seu papel como facilitadores da integração dos grupos e na promoção do convívio social e ligação entre as pessoas. Portanto, agrega mais demandas à tarefa do gestor.

Os custos dependerão, essencialmente, da estrutura definida para o Teletrabalho, dando margem a opiniões divididas sobre se a Empresa arcaria com todos as despesas, uma vez que consistiriam em condições de trabalho para os empregados desenvolverem seus serviços ou se esses seriam custeados em parte pela Empresa e em parte pelos funcionários, pois a estrutura de Teletrabalho também serviria a fins particulares. De qualquer modo, para decidir pelo Teletrabalho a Empresa teria de estabelecer uma comparação entre seus custos e o da situação convencional. Mas um aspecto fundamental a atentar é que a propriedade dos meios usados no Teletrabalho transcende aspectos financeiros, uma vez que envolve responsabilidade por dados e sua proteção.

Em relação à remuneração, há três vertentes principais: remunerar o trabalho por tarefas, metas e prazos, como "contraprestação de serviços", por um salário fixo ou num sistema misto, com parte em remuneração variável. As opções implicam vínculos trabalhistas diferentes; na primeira, o vínculo corresponde ao de autônomo, nas outras duas, normalmente, a um vínculo como empregado.

Uma vez que a Empresa é de natureza pública e suas ações e decisões são objeto de exame pela Sociedade, não apenas a cultura interna deveria ser considerada. A *cultura externa* precisaria ser bem *trabalhada na venda* do Teletrabalho, pois a sua adoção traria reflexos, na percepção dos clientes e da Comunidade, sobre os serviços e imagem da Empresa, podendo esses tanto serem positivos (identificados com modernização e redução de custos), como negativos (identificados com privilégios e uso questionável de recursos públicos).

Não se podem esquecer diferenças individuais, resultando em níveis distintos de facilidade de adaptação e produtividade ao Teletrabalho, nem que haverá pessoas sem o "perfil" ou produtividade nesse sistema, suscitando indagações sobre a atitude da Empresa em tal caso. Esse e vários outros aspectos organizacionais dependem de uma série de definições posteriores e ensejariam o estabelecimento de normas ou regramentos, aí incluídos os de *quem paga* pelo Teletrabalho e de como seriam remunerados os empregados nesse sistema.

Os fatores humanos implicados no Teletrabalho referem-se a condições individuais para o Teletrabalho, ao ambiente familiar, relações interpessoais com colegas e reflexos sobre o trabalho de grupo. Há concordância sobre o Teletrabalho exigir, num primeiro momento, a identificação de funções e atividades nas quais poderia ser realizado e, então, se apresentariam os aspectos pessoais dos funcionários para realizá-lo. Compreenderiam as características, as necessidades pessoais e o conhecimento do trabalho pelos profissionais, bem como as condições do ambiente familiar e do funcionário para organizá-lo como ambiente profissional. Dentre as características pessoais associadas à condição de poder realizar o Teletrabalho, o fator mais destacado é a disciplina, juntamente com a responsabilidade, o comprometimento, a capacidade de poder lidar com distrações e de trabalhar sem alguém mais próximo. Assim, pessoas com muita necessidade de supervisão, ou mesmo de contatos sociais, por exemplo, são menos indicadas como teletrabalhadores. Normalmente, os entrevistados identificam como candidatas ao Teletrabalho as pessoas com traços de independência, organização e maturidade. Numa visão que poderíamos dizer mais *inovadora*, também surge num dos grupos a idéia de que poderia ser oferecido a pessoas que enfrentam dificuldades para se

adaptarem ao modo e horários convencionais de trabalho. Mas, além de traços de personalidade, o Teletrabalho envolve a possibilidade de trabalhar com certa autonomia remotamente, por isso é necessário ter conhecimento da tarefa e treinamento para trabalhar de uma forma diferente e organizar-se para tal e, certamente, treinamento em informática.

O modo como o Teletrabalho pode afetar os relacionamentos interpessoais e a sinergia dos grupos de trabalho talvez seja uma das principais dúvidas em termos de condições humanas relacionadas ao Teletrabalho. Os entrevistados dividem-se quanto à percepção dos efeitos que ele pode ter sobre essas dimensões, mas prevalece a noção de que as interações sociais e profissionais são diminuídas, ainda que variem entre os participantes de grupos de mesma função as percepções quanto a suas repercussões. Assim, enquanto alguns salientam a importância do contato pessoal para fins de trabalho (troca de experiências, esclarecimento de dúvidas, entrosamento de equipe) ou mesmo para convívio social com outras pessoas, há funcionários ou supervisores que não vêem diferença, chamando atenção para momentos de trabalho em que a interação é feita sobre a máquina (monitor) ou para a possibilidade de, usando tecnologia, disseminar informações de maneira mais extensa do que a realizada hoje. Ocorre, também, que as diferenças sobre as percepções dos reflexos sobre as relações interpessoais e interação de grupo, bem como o maior ou menor desejo de usar o Teletrabalho têm relação com cada pessoa, seu momento de vida e aspirações.

Uma diferença que parece haver com relação ao pessoal que trabalha em casa e que exige bastante atenção gerencial é o fato de que fica mais difícil para o pessoal trabalhando à distância da sede, ou em horário não-convencional, desenvolver um sentido de identificação e compromisso com a empresa, suas metas, missão, etc., mesmo mantendo níveis adequados de produtividade pessoal. Portanto, uma tarefa gerencial é encontrar meios para promover esse maior comprometimento e integração do pessoal teletrabalhando à empresa. Os recursos tecnológicos atuais, permitindo, por exemplo, a realização de contatos através de videoconferência, *e-mail*, *chats* e outros meios, podem ser empregados neste esforço, mas a sua efetividade na comunicação não é um ponto pacífico. Prover sistemas de comunicação para o atendimento de necessidades de comunicação do serviço e para satisfazer necessidades psicológicas é fundamental, mas a maioria dos entrevistados visualiza o Teletrabalho realizado de forma a mesclar contatos pela via eletrônica de comunicação, via convencional e contatos pessoais.

O ambiente familiar pode tanto facilitar como obstaculizar a realização do Teletrabalho. Fatores ressaltados são condições individuais para poder trabalhar em casa, como disciplina, conseguir lidar com as distrações do ambiente doméstico, organização, possibilidade de separar trabalho e vida pessoal, uma relação com a família e filhos que permita o Teletrabalho e a disponibilidade de um lugar para trabalhar. Nem sempre um local com a estrutura adequada (espaço físico) será fácil de encontrar nos lares brasileiros. As preocupações mais acentuadas nesse tema tratam das dificuldades que poderão surgir na relação com as pessoas da família, em especial com os filhos que precisarão entender que o pai ou a mãe estão presentes, mas não disponíveis, e por trazer trabalho para o local destinado ao descanso e lazer, podendo haver uma falta de limites claros entre o que é vida profissional e o que é vida pessoal. Se alguns poderiam ter sua produtividade aumentada ao trabalhar em casa, outros poderiam sentir nisso até um aumento do estresse profissional e da perda de espaço para o lazer.

Para concluir, podemos dizer que o exame e a definição sobre como lidar com condições humanas presentes numa situação de Teletrabalho compreendem ações que se dão no nível de decisão da Empresa e dos profissionais envolvidos.

As condições legais adquirem bastante importância dentro do contexto geral de condições a serem atendidas num processo de implantação do Teletrabalho. As questões legais giram em torno do tipo de relação entre empresa e funcionário estabelecida pelo Teletrabalho e, principalmente, sobre qual o vínculo trabalhista que existiria e a regulação dessa relação, em pontos como controle de horas normais e horas extras, mensuração de resultados, remuneração, etc.

O tipo de vínculo exigido e o local onde o Teletrabalho é realizado ensejam diferentes tratamentos do assunto, pois este sistema pode ser estabelecido com o vínculo de empregado ou autônomo. Na condição de empregado, como é o caso dos atuais funcionários da Empresa, sua adoção requereria prevê-lo no Acordo Coletivo. Esse instrumento complementaria a legislação sobre o trabalho realizado no domicílio. Contratações de novos funcionários já poderiam prever, em edital de concurso público, o Teletrabalho, sem inconvenientes legais, mas com certeza com implicações sobre a dinâmica de administração de recursos humanos. Outra diferença é quanto ao local onde seria realizado o Teletrabalho, com conseqüências diversas se a escolha fosse na casa do funcionário ou em dependências da

Empresa, como seria o caso de um telecentro, sendo que, neste último, haveria menos incertezas sobre aspectos jurídicos.

A possibilidade de demandas trabalhistas por parte dos funcionários é uma das preocupações para as empresas e fundamentada num entendimento de que a Justiça Trabalhista muitas vezes concede ganho de causa a trabalhadores sem razão efetiva e pela evidente maior dificuldade de comprovação de elementos de relação de trabalho numa situação de Teletrabalho. Por essa razão, entrevistados de vários grupos salientam a importância de existir uma relação de confiança entre empresa, empregados e chefias na prática do Teletrabalho.

As condições legais, embora tendo presente as circunstâncias complexas e cheias de nuances envolvidas, parecem-nos passíveis de serem encaminhadas plenamente, desde que explicitadas em toda a sua extensão e tratadas adequadamente, através de negociação no Acordo Coletivo.

Intimamente relacionadas às condições legais, temos as condições trabalhistas e sindicais para a implementação do Teletrabalho. Embora o receio demonstrado, tanto pelo Corpo Gerencial como pelo Sindicato Patronal, sobre como o Sindicato e Comissão de Empregados receberiam a idéia do Teletrabalho e se posicionariam frente ao mesmo, as posições de ambos não são contrárias, *a priori*, ao seu estabelecimento. Antes disso, essas instâncias demonstram preocupação em promover maior discussão do assunto junto aos funcionários e em efetuar uma avaliação sobre seus impactos e reflexos para os empregados. Os receios de reações adversas pelo Corpo Gerencial e Sindicato Patronal advêm de percepções sobre a natureza das relações trabalhistas existentes na empresa, especiais em comparação a outras Empresas, pautadas por conquistas de direitos e, até certo ponto na visão de alguns entrevistados, aversão a mudanças que, de alguma forma, possam representar, no entendimento das representações dos empregados, perda de direitos ou demandar controles não-aceitos sobre o trabalho em casa.

Parece ser consenso que, no âmbito da Sociedade, o Teletrabalho é uma tendência e modifica relações de trabalho tais como as conhecemos. Diferentemente do caminho que parece ser seguido por outras empresas, para a Procempa, no entanto, ele parece muito mais como uma opção do que um reflexo das exigências de competitividade, efeitos da globalização, etc.

A implantação do Teletrabalho, dadas as peculiaridades da Empresa, só será concretizada através de um processo amplo de negociação, com a participação dos envolvidos. Como toda negociação em que as partes representam interesses diversos, não se sabe a complexidade e tempo que a envolverá, mas é importante salientar, mais uma vez, que os representantes dos empregados reconhecem no Teletrabalho uma possibilidade de relação de emprego e, coerentemente com suas funções, preocupam-se em participar da formatação de condições e decisões sobre o Teletrabalho.

Os funcionários tendem a ter uma visão mais favorável e maior receptividade ao Teletrabalho, embora nem todos tenham desejo de realizá-lo ou entendam que possa ser realizado por qualquer pessoa. Podemos dizer que muitos têm interesse no Teletrabalho, por vários motivos (produtividade, flexibilidade de horário, qualidade de vida, etc.) e entendem terem condições para participar de uma experiência-piloto. Mas há também funcionários para os quais o Teletrabalho não seria totalmente viável ou que prefeririam não realizá-lo, também por motivos variados (perda do contato com colegas, estresse e confusão entre trabalho e vida pessoal, envolvimento familiar, etc.).

No grupo gerencial, é mais nítida e equilibrada a divisão de opiniões sobre a viabilidade do Teletrabalho e a receptividade a sua implantação. Para parte desse grupo, o Teletrabalho é viável e desejável a curto prazo, inclusive em ambientes residenciais, principalmente, para regular situações existentes ou que já poderiam ser feitas via Teletrabalho, ainda que atentando para uma série de requisitos e regulações que necessitariam ser estabelecidas. Para outra parcela do corpo gerencial, entretanto, o Teletrabalho deve ser estudado e dominada a sua tecnologia, porém uma implantação na Empresa deveria ser bastante discutida e feita mais a longo prazo. Outra diferença constatada é que um desses grupos coloca bastante ênfase sobre a realização do Teletrabalho a partir de telecentros e envolvidos clientes da Empresa, no que é acompanhado por sua diretoria.

A opção pelo Teletrabalho em telecentros facilita muitos aspectos da implementação, reduzindo o número de variáveis do processo. Em especial, facilitaria a aceitação da proposta pela opinião pública, uma vez que mais facilmente poderia ser associada a benefícios para a comunidade e clientes da Empresa e contaria, também mais facilmente neste momento, com o apoio de um importante segmento de decisão da Empresa: a sua diretoria.

A Empresa desenvolver o Teletrabalho seria visto, por empresas da área, com curiosidade e interesse, percebendo-a aderente às posições de vanguarda tecnológica que tem assumido ao longo de sua história. Todavia, há reservas sobre como a iniciativa seria vista por clientes da administração pública municipal, que poderiam ver nela perdas no atendimento ou um certo tipo de privilégio conferido aos funcionários da Procempa. De qualquer maneira, a implantação do Teletrabalho necessariamente passaria pela consideração de sua repercussão sobre os serviços prestados pela Empresa e impactos para clientes.

O entendimento da autora do estudo, a partir dos resultados encontrados, é de que a introdução do Teletrabalho seria mais fácil se realizado em telecentros, pelas razões examinadas ao longo do estudo e porque a instalação deles parece à autora mais claramente justificada, com base em razões de negócio. Se encaminhada a decisão por implementar alguma forma de Teletrabalho, sugere-se o cuidado, em especial, de desenvolver projetos de comunicação institucional informando ao público interno e externo sobre seus benefícios e riscos potenciais, valorizando o pessoal envolvido e promovendo a visibilidade da Empresa como inovadora no desenvolvimento e uso da tecnologia.

Visando apresentar uma idéia preliminar sobre como poderia ser desenvolvido um projeto de demonstração do Teletrabalho, esboçamos um modelo que, em linhas gerais, contém suas principais fases. Desnecessário é ressaltar a necessidade de um maior detalhamento, no momento em que se firme a intenção de realizar um projeto de Teletrabalho na Empresa. O primeiro passo, justamente, consiste na tomada de decisão sobre desenvolver ou não algum tipo de experiência em Teletrabalho e qual o escopo do que será feito.

Um aspecto importante para a decisão de implementação é poder identificar claramente as razões para condução do projeto, objetivos, modalidade de Teletrabalho desejada, seus custos e benefícios e recursos necessários. Com essas definições, pode-se passar a trabalhar num plano de implementação propriamente dito. Acreditamos que a dissertação, apresentada à Empresa, possa contribuir fornecendo elementos sobre a prontidão da Empresa para o Teletrabalho e como estímulo para a discussão e tomada de decisão sobre o assunto.

O próximo passo é o de elaboração de um plano de implementação, detalhando as políticas, procedimentos e condições de realização de um projeto de Teletrabalho e deverá contemplar os aspectos mínimos, como os descritos a seguir.

- Por que desenvolver o projeto.
- O escopo do que será feito, duração do programa, tipos de serviços compatíveis com o Teletrabalho.
- Definição das ferramentas para o Teletrabalho, quanto a: conteúdo; serviço oferecido; usos internos na Organização.
- Determinação das políticas que cobrirão aspectos práticos da implementação: propriedade dos equipamentos, *software*, despesas com comunicações, número de dias dedicados ao Teletrabalho, critérios e procedimentos para seleção de participantes, acompanhamento, avaliação, etc.
- Elaboração de um guia para o Teletrabalho, consistindo num documento contendo diretrizes e orientações que regulamentam as relações entre Empresa e funcionário.
- Análise do guia pela assessoria jurídica, e formalização das relações de Teletrabalho, através de acordo coletivo, elaboração de termo de compromisso, com autorização do teletrabalhador, ou outro instrumento legal, considerado adequado.
- Divulgação do plano a todos na Empresa e levantamento de candidatos potenciais à participação na proposta.
- Preparação do treinamento e escolha de metodologia de acompanhamento e suporte aos teletrabalhadores.
- Outros aspectos que se fizerem necessários.

Concluído esse plano, temos a seguir a seleção e treinamento dos participantes, antecedendo a implementação do programa e, na sua continuidade, o acompanhamento do processo em andamento. É fundamental, também, uma avaliação do projeto como um todo e de cada uma de suas etapas, o que permitirá chegar-se à conclusão dos resultados da experiência com o Teletrabalho.

É preciso não esquecer que o planejamento da implementação deverá considerar as condições identificadas como pré-requisitos para adoção do processo. Entre elas a necessidade de um processo de discussão e negociação sobre o assunto, envolvendo representantes dos empregados e da Empresa, o atendimento de condições técnicas, especialmente infra-estrutura de telecomunicações e segurança de informações, o processo de ajuste da cultura organizacional para absorção dessa nova forma de funcionamento e de trabalho, o estabelecimento de medidas para permitir às chefias administrarem adequadamente no novo ambiente e toda uma abordagem das questões humanas que surgirão, nos âmbitos da Empresa ou familiares, para os candidatos a teletrabalhadores.

Por fim, salientamos novamente a conveniência de desenvolver um projeto institucional para divulgação do assunto junto a clientes, comunidade e empresas, dependente de definição prévia sobre o tipo de Teletrabalho que será desenvolvido.

Distante de esgotá-lo, vemos como o assunto é fascinante pelos numerosos desdobramentos e dimensões de análise que se apresentam para a sua compreensão e, como poucos, corporifica uma questão típica de nossa Era: o Homem na sua relação com a Tecnologia.

ANEXO

ANEXO – APRESENTAÇÃO DA AUTORA

Maria Amélia de Mesquita Fetzner é psicóloga, formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e especialista em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com curso de formação em Dinâmica de Grupo, junto à Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo.

A autora atua na área de Recursos Humanos há vários anos, com experiência em empresas de expressão no segmento de Tecnologia de Informação. Nos últimos 07 anos tem exercido funções gerenciais e atualmente é Supervisora de Recrutamento e Desenvolvimento na Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre.

BIBLIOGRAFIA

- 1 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-6023:2000**. Informação e Documentação:Referências-elaboração. Rio de Janeiro, 2000.
- 2 AT&T. **Cost Benefits**. Capturado em 16 abr. 1998. Disponível na Internet. <http://www.att.com/telework/chap03.htm>
- 3 AT&T. Environment, Health and Safety. **Telework Benefits Analysis**. Capturado em 13 dez. 1999. Disponível na Internet. <http://www.att.com/ehs/telework/tbaform.html>
- 4 AT&T. **Telework Home**. Capturado em 15 nov. 2000. Disponível na Internet. <http://www.att.com/telework/index.html>
- 5 BARBER ,Alison; KOSSEK, Ellen; WINTERS, Deborah. Using Flexible Schedules in the Managerial World: The power of peers. **Human Resource Management**. v. 38. n. 1, p. 33-46, Spring, 1999.
- 6 BÉLANGER, France; COLLINS, Rosann. **Identifying candidates for successful Telecommuting outcomes**. Capturado em 31 mai. 2000. Disponível na Internet. <http://www.cba.uga.edu/management/rwatson/tc96/proceedings.html>.
- 7 REVISTA AMANHÃ – Economia & Negócios. Porto Alegre: Plural Com. Ltda, jun. 1986, mensal.
- 8 BIBBY, Andrew. **Teleworking and Trade Union Movement**. Capturado em 25 mai. 2000. Disponível na Internet. <http://www.eclipse.co.uk>.
- 9 BRIDGES, William. **Mudanças nas Relações de Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995. 269 p.
- 10 CALIFORNIA DEPARTMENT OF PERSONNEL ADMINISTRATION. **Telework**. Capturado em 15 out. 2000. Disponível na Internet. <http://www.dpa.ca.gov/telework/teleworkmain.shtm>
- 11 CANADIAN TELEWORK ASSOCIATION. **Canadian Telework Scene**. Capturado em 16 abr. 1998. Disponível na Internet. <http://www.ivc.ca/part12.html>.
- 12 CANADIAN TELEWORK ASSOCIATION. **Social impacts of Telework**. Capturado em 16 abr. 1998. Disponível na Internet. <http://www.ivc.ca/part43.htm>

- 13 CLAY, Rebecca. Many managers frown on use of flexible work options. **Monitor on Psychology**. v. 29, n. 7, jul. 1998. Capturado em 31 mai. 1998. Disponível na Internet. <http://www.apa.org/monitor/jul98/flex.html>.
- 14 ClicRBS. Capturado em 15 out. 2000. Disponível na Internet. <http://www.clicrbs.com.br/default.jsp?uf=1&local=1&tab=00001&newsID=a5969.htm&subTab=00000>.
- 15 CARDOSO, Jaime. O que está errado na gestão. **Executive Digest**. Capturado em 16 ago. 1999. Disponível na Internet. http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_jun/ed56sum.html. Adaptação do último capítulo de Management Challenges for the 21st Century.
- 16 DRUCKER, Peter. Os cuidados com estatísticas. **Executive Digest**, ed. 56, jun 1999. Capturado em 16 ago. 1999. Disponível na Internet http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_jun/ed56cap2.html. Adaptação de Helena Oliveira e Jaime Cardoso, do livro de Peter Drucker, Sobre a Profissão de Gestão.
- 17 DRUCKER, Peter. Os desafios para o século XXI. **Executive Digest**. n.5, jun.1999. Capturado em 16 ago. 1999. Disponível na Internet http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_jun/ed56cap2.html. Entrevista concedida a Jaime Cardoso e Jorge Rodrigues.
- 18 EUROPEAN COMMUNITY TELEWORK/TELEMATICS FORUM. **Telework – The Main Legal Aspects**. Disponível na Internet. <http://www.telework-forum.org/es/studies/legal/legal1.htm>
- 19 EUROPEAN TELEWORK ONLINE **Annual Report from the European Commission: September 1999**. Capturado em 07 nov 2000. Disponível na Internet. <http://www.eto.org.uk/twork/tw99/index.htm>.
- 20 EUROPEAN TELEWORK ONLINE **Is there a right psychological profile for teleworkers?** Capturado em 05 jun. 2000. Disponível na Internet. <http://www.eto.org.uk/faq/faqpsy01.htm>.
- 21 EUROPEAN TELEWORK ONLINE. **Teleworking: A Trade Union Perspective**. Capturado em 13 out. 2000. Disponível na Internet. <http://www.eto.org.uk/faq/faq01.htm>
- 22 EUROPEAN TELEWORK ONLINE **Telework Trade Unions Responses**. Capturado em 23 mai. 2000. Disponível na Internet. <http://www.eto.org.uk/faq/unions01.htm>
- 23 EUROPEAN TELEWORK ONLINE. **What is Teleworking? ...Telecommuting?** Capturado em 07 ago. 2000. Disponível na Internet. http://www.eto.org.uk/faq/defn_tw.htm.

- 24 FAMILIES AND WORK INSTITUTE. **The 1997 Nacional Study of the changing Work Force**. Capturado em 31 mar. 2000. Disponível na Internet.
<http://www.familiessandworkinst.org/>.
- 25 FLEMING, David. **California Department of Personal Administration Telework Program**. Capturado em 27 abr. 1998. Disponível na Internet. <http://www.dpa.ca.gov/>.
- 26 FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico, que todo mundo pode saber, inclusive você: Explicitação das Normas da ABTN**. 8.ed. Porto Alegre: s.n., 2000.
- 27 GARTNER GROUP. **Gartner Group analyses Telecommuting**. ITAC Studies. Online. Capturado em 13 ago. 2000. Disponível na Internet.
<http://www.telecommute.org/Publications/tenreasonsfail.htm>
- 28 GORDON, Gil. **Faqs**. Capturado em 16 mar. 1998. Disponível na Internet.
<http://www.gilgordon.com/telecommuting/faq.htm>.
- 29 GORDON, Gil. Making Telecommuting Work without Making Yourself Crazy. **HR Today**. Capturado em 16 abr. 1999. Disponível na Internet.
<http://www.jobfind.com/hrtoday.viewpoint651998.html>.
- 30 GORDON, Gil. **Telecommuting Telework and Alternative Officing**. Capturado em 16 mar. 1998. Disponível na Internet. <http://www.gilgordon.com/>.
- 31 GORDON, Gil. **What's the difference between "Telecommuting" and Telewok?** Capturado em 14 out. 2000. Disponível na Internet.
<http://www.gilgordon.com/telecommuting/adminfaq/admin01.htm>
- 32 GORDON, Gil. **The Last Word On Productivity And Telecommuting** (1997). Capturado em 19 mar. 1998. Disponível na Internet.
<http://www.gilgordon.com/telecommuting/downloads.htm>.
- 33 GORDON, Gil. **What are the characteristics of a good telecommuter?** Capturado em 15 out. 2000. Disponível na Internet.
<http://www.gilgordon.com/telecommuting/selectionfaq/selection06.htm>
- 34 GRISTOCK, J. Communications and Organisational Virtuality. **Virtual Organization-Net-Newsletter**. vol 1, n. 5, dec 1, 1997. Disponível na Internet.
<http://www.virtual-organization.net>.
- 35 GRISTOCK, J. **Organisational virtuality**: a conceptual framework for communication in shared virtual environments. Brighton: SPRU, 1998, 6p. Paper prepared for the workshop 'Presence in Shared Virtual Environments', BT Laboratories, Martlesham Heath, Ipswich, 10-11 June 1998.

- 36 HANDY, Charles. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON Rowan (Org.) **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books,1998, p.3 - 17.
- 37 HELFER, Inácio, et al. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas. S: A 1999. 301 p.
- 38 HILL, E. Jeffrey; MILLER, Brent C.; WEINER, Sara P. Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. **Personnel Psychology**, v 51, ago.1998. Obtido via base de dados UMI Pro Quest Digital. Capturado em 12 dez. 1999. Disponível na Internet. <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- 39 HLB Audilink Auditores & Consultores, nº 116-117, 2000 (informe); Folder Institucional. INTERMANAGERS, redação. Teletrabalho: uma nova opção para as empresas. **Intermanagers**, maio, 2000. Capturado em 10 dez. 2000. Disponível na Internet. <http://www.intermanagers.com>
- 40 GONÇALVES, Aline. Vantagens e prazeres do Teletrabalho. **Intermanagers**, maio,2000. Capturado em 10 dez. 2000. Disponível na Internet. <http://www.intermanagers.com>
- 41 INTERNATIONAL TELEWORK ASSOCIATION COUNCIL **Benefits And Challenges Of Telework**. Capturado em 10 out. 2000. Disponível na Internet. http://www.telecommute.org/resources/benefits_and_challenges.shtml.
- 42 INTERNATIONAL TELEWORK ASSOCIATION COUNCIL. **Pesquisa FIND/SVP** Capturado em 29 set. 1999. Disponível na Internet. <http://www.telecommute.org/pr070297.htm>.
- 43 INTERNATIONAL TELEWORK ASSOCIATION COUNCIL. Capturado em 13 ago. 1999. Disponível na Internet. <http://www.telecommute.org/>.
- 44 JALA INTERNATIONAL, INC. **Frequently Asked Questions**. Capturado em 10 jan. 1999. Disponível na Internet. <http://www.jala.com/faq.html> .
- 45 JALA INTERNATIONAL, INC. **What's telework?** Capturado em 10 jan. 1999. Disponível na Internet. <http://www.jala.com/definitions.htm>.
- 46 JANINI, Renata. (Renata.Janini@motorola.com). **RE: Teletrabalho** [Mensagem pessoal] Enviado às15h43min. Mensagem recebida por Maria Amélia de Mesquita Fetzner em 27 nov. 2000.
- 47 JORNAL DA TARDE. **Para ficar em casa é preciso disciplina**. 25 nov. 1999. Capturado em 25 ago. 2000. Disponível na Internet. <http://www.jt.com.br/noticias/99/11/25if21.htm>
- 48 KPMG – *The 1997 Telecommuting Survey*. Capturado em 15 nov. 2000. Disponível na Internet. http://users.skynet.be/teletravail/downloads_a.htm

- 49 LEE, Eduardo Estella (Eaelee@Commscope.Com). **Teletrabalho -CommScope** [mensagem pessoal] Enviado às 8h41min. Mensagem recebida por Maria Amélia de Mesquita Fetzner em 26 set. 2000.
- 50 LIVRO ELETRÔNICO DO PROJETO MIRTI. **Estudos de Casos - Administrações Públicas**. Capturado em 21 dez. 2000. Disponível na Internet. http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/casfr_la.htm.
- 51 MACKIE-LEWIS S. A. **Changing Place and time of work**: The impact of telecommuting on employees' personal networks and psychological well-being. *Sociological Abstracts*. Obtido via base de dados UMI Pro Quest Digital Dissertions–Full citation and abstracts. Capturado em 10 dez. 1999. Disponível na Internet. <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- 52 MARCHETTO, Gelci. **A Experiência de Teletrabalho na HLB Audilink Auditores & Consultores**. Porto Alegre, Sede da Empresa, 10 ago.2000. Entrevista com a Responsável pelo apoio administrativo do escritório de POA concedida a Maria Amélia Fetzner.
- 53 McCLELLAND, Stephen. Telework: The Turning Point? **Telecommunications Online** dez 1998. Capturado em 16 abr. 2000. Disponível na Internet. <http://www.telecommagazine.com/issues/199812/tci/telework.html>.
- 54 MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Teleworking)**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999.118p.
55. MILITELO, Katia. Ir ao escritório para quê?. **Revista Infoexame**, São Paulo, p.112-113, set. 1999.
- 56 MORAES, Caroline. **A Experiência de Teletrabalho na CommmScope**. 17 out. 2000. (Entrevista telefônica concedida pela Gerente Comercial da CommScope).
- 57 MORAES, Caroline.(carol.moraes@attglobal.net). **Teletrabalho**. [Mensagem pessoal] Enviado às 16h41min. Mensagem recebida por Maria Amélia de Mesquita Fetzner em 26 out. 2000.
- 58 MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Educação**. Porto Alegre, n°37, p.7-32, mar. 1999.
- 59 MORITA, Marcos (Marcos.Morita@motorola.com) **RE: teletrabalho Motorola** [Mensagem pessoal] Enviado às 09h43min. Mensagem recebida por Maria Amélia de Mesquita Fetzner em 24 nov. 2000.
- 60 MOSKOWITZ, Robert. Tips for telecommuting productivity. Capturado em 26 ago. 1999. Disponível na Internet. <http://www.smartbiz.com/>. Article checklist.
- 61 NAISBITT, John. De Estados Nacionais para redes. In: GIBSON Rowan (Org.) **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books,1998, p.173-185.

- 62 NAISBITT, John. **Paradoxo Global**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- 63 NETO, João. **A Experiência de Teletrabalho na Anixter**. 16 nov. 2000 (Entrevista telefônica concedida pelo Vendedor da Anixter do Brasil para a Região Sul).
- 64 NILLES, Jack. Teletrabalho. **As origens e as definições de Teletrabalho**. Capturado em 15 nov. 1999. Disponível na Internet.
<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Lab/2482/defin.html>. Entrevista ao Semanário Expresso.
- 65 NILLES, Jack. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.220 p.
- 66 NILLES, Jack . Jack Nilles, em defesa do Teletrabalho. **Executive Digest**, n.56 junho, 1999. Capturado em 15 nov. 1999. Disponível na Internet.
http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_jun/ed56man-s1.html. Entrevista concedida a Ruben Eiras.
- 67 NILLES, Jack. Telework: enabling distributed organizations. **Information Systems Management**, v 14, p.7-14, Fall'97. Obtido via base de dados Wilson Select.
On-line. Capturado em 15 jan. 1999. Disponível na Internet.
<http://www.firstsearch.oclc.org>
- 68 OLIVEIRA, M. Executivos de Chinelos. **Revista VEJA**, São Paulo, Ed. 1615, p.120-121, set.1999.
- 69 PACHECO, Viviane. Teletrabalho. **Revista Surftrade**. Capturado em 25 ago. 2000. Disponível na Internet. <http://www.surftrade.com.br/x/artigo?cod=200008102528>.
- 70 PAVANELLI, J. Guilherme (pavanell@commscope.com). **Teletrabalho**. [Mensagem pessoal]Enviado às 12h20 min. Mensagem recebida por Maria Amélia de Mesquita Fetzner em 20 out. 2000.
- 71 PEDREIRA, M.P. Teletrabalho. **Revista LTr-Legislação do Trabalho**. São Paulo, v. 64, n.05, 583-587, maio 2000, São Paulo, Brasil.
72. PELLEGRINA, Eduardo. (Eduardo.Pellegrina@motorola.com). **Revisão**. [Mensagem pessoal]Enviado às 08h58 min. Mensagem recebida por Maria Amélia de Mesquita Fetzner em 13 dez. 2000.
- 73 PINHEIRO, I.; BITENCOURT,C. Trabalho tecnológico a domicílio (TTD). **Série Documentos para Estudo**, PPGA/UFRGS, n.06, p.3-24, 1998.
- 74 PROFISSIONAIS divergem quanto ao benefício do trabalho em casa. **Computerworld**. edição 302, 26 jul 1999. Capturado em 10 ago. 1999. Disponível na Internet.
<http://www.vol.com.br/computerworld/corporate/9908/9908emcasa.htm>.

- 75 PRVW News **Agência Virtual**, provedora de conteúdos noticiosos para sites internet e redes corporativas. Capturado em 09 jan. 2000. Disponível na Internet. <http://www.preview.com.br/tlcmtin.htm>
- 76 PUENTE, Sérgio. **Teletrabajo: Nuevo espacio laboral**. Com. Buenos Aires. p.30-4, abr.1998.
- 77 RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1985.
- 78 ROESCH, S. M. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 79 SANTOS, Rogério Santana dos. Procempa quer vender tráfego de alta velocidade para empresas de tecnologia. **Ecommercenews**. Capturado em 15 out. 2000. Disponível na Internet. <http://www.ecommercenews.com.br/n-11/especial.htm> . Entrevista.
- 80 SILVA, Antonio Augusto (augusto@msainfor.com.br). **Teletrabalho**. [Mensagem pessoal]. Enviado às 10h 17min. Mensagem recebida por Maria Amélia Mesquita Fetzner em 17 nov. 2000.
- 81 SILVA, Antonio Augusto (augusto@msainfor.com.br). **Trabalho à distância**. [Mensagem pessoal]. Enviado às 14h57min. Mensagem recebida por Maria Amélia Mesquita Fetzner em 1º out. 1998
- 82 SMART VALLEY INC. Guia sobre Telecomutação. Capturado em 10 mar. 2000. Disponível na Internet. <http://www.symantec.com/telecommute/svinc.pdf>.
- 83 SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- 84 SULLIVAN, S. ITAC **Frequently Asked Questions, Publications**. Capturado em 13 ago. 1999. Disponível na Internet. <http://www.telecommute.org/>.
- 85 THE AMERICAN FEDERATION OF LABOR – CONGRESS OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS. **Bargaining for Alternative Work Schedules**. Issues in Telecommuting. The effect of telework on na unionized workplace Capturado em 18 mai. 2000. Disponível na Internet. http://www.aflcio.org/women/f_altwrk.htm
- 86 THE PUBLIC SERVICE ALLIANCE OF CANADA: **Telework Policy on Telework**. Capturado em dez. 2000. Disponível na Internet. <http://www.ivc.ca/part6.html#legal>
- 87 TROPE, Alberto. **Organização Virtual**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda,1999.104p.
- 88 WASHINGTON STATE UNIVERSITY. **Energy Program**. Capturado em 16 out. 2000. Disponível na Internet. <http://www.energy.wsu.edu/telework/>.

89 XENAKIS, John. **Workers of the world , disperse!** CFO Magazine, october,1 1997.

Capturado em 09 jan. 2001. Disponível na Internet.

<http://207.87.9.12/html/Articles/CFO/1997/97Ocwork.html>.

90 YIN, R. K. **Case Study Research Design and Methods**, 2nd. Ed. Newbury Park, Sage Publications, 1994.

91 ZERO HORA DIGITAL. **Infovia é lançada em Porto Alegre**. Diário. Capturado em 08 ago. 2000. Disponível na Internet. <http://200.213.26.117/editoria/economia/pagina2.htm>.