

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**O TELETRABALHO NAS EMPRESAS  
JUNIORES DE CONSULTORIA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**Dissertação de Mestrado**

**Gerson Rodrigues Sobreira**

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

**O TELETRABALHO NAS EMPRESAS**  
**JUNIORES DE CONSULTORIA DA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O TELETRABALHO NAS EMPRESAS  
JUNIORES DE CONSULTORIA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**Gerson Rodrigues Sobreira**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

GERSON RODRIGUES SOBREIRA

**O TELETRABALHO NAS EMPRESAS  
JUNIORES DE CONSULTORIA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a**

Obtenção do título de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós Graduação em  
Engenharia de Produção**  
da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de setembro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dr<sup>a</sup>  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Sonia Maria Pereira, M. Eng.  
Tutora de Orientação

---

Prof<sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr<sup>a</sup>

---

Prof<sup>a</sup> Edna Garcia Maciel Fiod, Dr<sup>a</sup>

A minha esposa Jane  
pelo incentivo constante.  
A meus filhos Raquel e Renan.

## Agradecimentos

A Deus por ter me dado saúde e sabedoria.

À Universidade Federal de Santa Catarina.  
À Orientadora Prof<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli  
e a Prof<sup>a</sup> Tutora Sonia Maria Pereira.  
Aos professores do Curso de Pós Graduação.

A todos que direta ou indiretamente  
contribuíram para a realização desta pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>Resumo.....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>4</b>
<b>2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Considerações Iniciais.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Sobre a Sociedade da Informação.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Revoluções da Sociedade da Informação e do Trabalho.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1 A Sociedade da Informação e o Teletrabalho na Sociedade Européia, Americana e Brasileira.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 O Teletrabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.1 Pressupostos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.2 Conceito e Modalidades de Teletrabalho.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2.1 O Trabalho em Casa.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2.2 O Teletrabalho “Free Lance”.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.2.3 Os Centros de Teletrabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>3 A REALIDADE SÓCIO-PROFISSIONAL DO TELETRABALHO.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Profissões e Setores de Atividade.....</b>	<b>27</b>

<b>3.2 Implementação do Teletrabalho.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 A Seleção de Teletrabalhadores.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5 Os Parceiros Sociais e o Teletrabalho.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5.1 Os Sindicatos.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5.2 Os Empresários.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5.3 As Empresas Juniores.....</b>	<b>55</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Considerações Gerais.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2 Empresas Juniores e a Universidade – foco da pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.1 Empresas Juniores da Universidade Federal do Paraná.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.2 Características dos participantes.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.1 Coleta dos dados.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2 Instrumentos.....</b>	<b>61</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Considerações Iniciais.....</b>	<b>63</b>
<b>5.2 Apresentação dos Dados.....</b>	<b>64</b>
<b>5.3 Análise dos Dados.....</b>	<b>68</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>70</b>
<b>6.1 Conclusões.....</b>	<b>70</b>
<b>6.2 Recomendações .....</b>	<b>72</b>
<b>7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>
<b>7.1 Referências Bibliográficas .....</b>	<b>74</b>



<b>7.2 Bibliografia.....</b>	<b>77</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
<b>8.1 Tabela 01 – Funções viáveis ao Teletrabalho.....</b>	<b>81</b>
<b>8.2 Tabela 02 – Exigências da função em relação ao local.....</b>	<b>83</b>
<b>8.3 Quadro 1 – Principais empresas que praticam o Teletrabalho no Brasil</b>	<b>84</b>
<b>8.4 Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do Teletrabalho para o trabalhador.....</b>	<b>85</b>
<b>8.5 Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do Teletrabalho para a empresa.....</b>	<b>87</b>
<b>8.6 Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do Teletrabalho para a sociedade.....</b>	<b>88</b>
<b>8.7 Quadro 5 – Relação dos participantes da pesquisa.....</b>	<b>90</b>
<b>8.8 Quadro 6 – Formulário 01 – Pauta da Entrevista.....</b>	<b>94</b>
<b>8.9 Quadro 7 – Formulário 02 – Lista de Tarefas.....</b>	<b>96</b>

## RESUMO

SOBREIRA, Gerson Rodrigues. O Teletrabalho nas Empresas Juniores de Consultoria da Universidade Federal do Paraná. 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Na era do conhecimento, fala-se das Tecnologias de Informação e Comunicação, uma revolução que está criando uma sociedade radicalmente diferente das anteriores, a que muitos chamam "sociedade da informação". Os seus efeitos começam, hoje, a tornar-se visíveis em todos os domínios da vida social. Estas tecnologias vem provocando profundas e freqüentes mudanças nos ambientes corporativos. Um dos domínios pertinentes à presente dissertação é a relação do trabalho com esta referida informatização. Fala-se atualmente, e cada vez mais, de uma nova forma (supostamente mais flexível, mais produtiva, mais cômoda) de organizar o trabalho: o teletrabalho.

Nesta pesquisa procurou-se analisar conceitualmente e historicamente o Teletrabalho, suas formas de execução, vantagens e desvantagens.

A aplicabilidade do Teletrabalho em Empresas Juniores de Consultoria da Universidade Federal do Paraná foi o objetivo principal desta pesquisa.

Palavras chave: Sociedade da Informação, Teletrabalho, Empresa Júnior.

## ABSTRACT

SOBREIRA, Gerson Rodrigues. O Teletrabalho nas Empresas Juniores de Consultoria da Universidade Federal do Paraná. 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Information and Communication Technology, a revolution that is creating a society radically different from the one we had before and which is understood as an “information society” is highly considered in the era of knowledge. The effects of this revolution begin to appear in all the fields of social life nowadays. The technology is promoting deep and constant changes in the corporative environment. One of the main aspects considered in this dissertation is the relation between this new technology and labor. Innovation on working activities which could bring more flexibility, productivity and convenience is now a subject largely approached by the area specialists. This is called “Telework”.

In the research a conceptual and historical analysis on “Telework” as well as its ways of execution, advantages and disadvantages was pursued.

The applicability of “Telework” at Junior consultancy programs at Universidade Federal do Paraná was the main aim of this study.

Key-words: Information Society, Telework, Junior Consultancy.



# 1 INTRODUÇÃO

"Se se encontra um mortal que não tenha mais nenhuma ambição que não a de ampliar o império e o poder do gênero humano sobre a imensidade das coisas, terá de se convir que essa ambição é pura, mais nobre e mais augusta que todas as outras."

Francis Bacon, *Novum Organum*

"Conhecer a natureza para a dominar" - tal é a divisa da revolução científica europeia dos séculos XVI e XVII, de que Bacon é um dos arautos. Esta divisa prenunciava, desde logo, o advento de um "novo mundo", baseado na progressiva união entre a ciência e a técnica. Esse "novo mundo" traria o bem-estar, a abundância e a felicidade a todo o gênero humano, construindo uma sociedade mais livre, mais igualitária e mais fraterna.

Com a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, tal sonho parece tomar forma. No entanto, rapidamente o sonho começa, em alguns aspectos, a tornar-se pesadelo, devido ao: aumento do trabalho infantil e feminino; as longas jornadas de trabalho; os baixos salários; a falta de condições de segurança no trabalho, de assistência médica e de segurança social; a falta de casas e/ou as más condições de habitabilidade; a desorganização familiar, a intensificação das greves, a destruição da maquinaria, etc. É a época da chamada "questão social", do triunfo das doutrinas socialistas e comunistas, dos sindicatos, dos conflitos sociais que parecem ameaçar a própria sobrevivência da sociedade.

Com o desenvolvimento da Revolução Industrial surge a preocupação com a condição social da humanidade, e muitos dos problemas aqui citados

vão sendo resolvidos de forma satisfatória. No entanto, outros problemas surgem, resultantes do crescimento da produtividade científico-tecnológica, da industrialização e da urbanização: o congestionamento das cidades, a poluição, a escassez dos recursos energéticos, o alargamento dos subúrbios, o desemprego, as novas regras da competição econômica, enfim o fracasso do "Estado Social".

## 1.1 Justificativa

Pouco a pouco, começa a desenhar-se a necessidade de uma nova mudança. Segundo alguns teóricos, referindo-se ao ano 2000, já se estaria a viver, de algumas décadas uma nova revolução industrial, resposta aos problemas dos nossos tempos. Ao contrário da anterior, não se refere à produção de determinados bens físicos ou materiais. Trata-se, isso sim, de melhor produzir, distribuir e utilizar a informação e o conhecimento. Baseada nas chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação, essa mudança cria uma sociedade radicalmente diferente das anteriores, a que muitos chamam "**sociedade da informação**". Os seus efeitos começam, hoje, a tornar-se visíveis em todos os domínios da vida social.

Um dos domínios que nos interessa estudar é o do trabalho. Fala-se atualmente, e cada vez mais, de uma nova forma (supostamente mais flexível, mais produtiva, mais cômoda) de organizar o trabalho: o teletrabalho.

Diante do novo cenário de transformações tecnológicas, voltamos a atenção àquele segmento da sociedade: jovens diretores, que no mundo

acadêmico universitário, fazem uso das atuais tecnologias, diariamente, sem ao menos pensarem que estão teletrabalhando. E, é nesse segmento da sociedade – jovens trabalhadores, que concentrou-se a pesquisa por entender que a comunidade acadêmica é formadora de opinião, propagadora de conhecimentos e, portanto potenciais teletrabalhadores.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Contribuir com a cultura empresarial paranaense, expressa no meio estudantil – acadêmico universitário, identificando a apropriação da concepção do teletrabalho e algumas de suas características em relação a produção dos serviços realizados por empresas juniores de consultoria.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- 1.2.2.1 Identificar as diferentes concepções e inserções do teletrabalho na sociedade da informação européia, americana e brasileira;
- 1.2.2.2 Identificar as atividades/tarefas da função de Diretor de Recursos Humanos desempenhada pelos diretores das empresas juniores, e sua adequação ao teletrabalho;

1.2.2.3 Analisar, mediante comparação, as vantagens e desvantagens do teletrabalho nas empresas juniores de consultoria da Universidade Federal do Paraná.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

- O Capítulo I visa orientar quanto ao direcionamento da pesquisa.
- O Capítulo II apresenta a fundamentação teórica da pesquisa.
- O Capítulo III fornece elementos para a compreensão da sedimentação do teletrabalho nos vários setores de atividade profissional.
- O Capítulo IV descreve a metodologia de execução da pesquisa.
- O Capítulo V apresenta os dados e a análise dos mesmos.
- O Capítulo VI apresenta as conclusões e as recomendações às futuras pesquisas.



## **2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E O TELETRABALHO**

### **2.1 Considerações Iniciais**

A capacidade de trocar informação sempre foi determinante para o progresso da humanidade. Desde tempos remotos, um dos principais fatores que diferenciou o homem dos restantes seres vivos foi a capacidade de comunicar com os seus semelhantes através de diversos meios, permitindo a troca de informação que, quando transformada em conhecimento, permitiu uma melhor adaptação e, conseqüentemente, um melhor domínio perante a natureza. A invenção de códigos não-verbais (gestos) foi a primeira forma de comunicação. Seguiram-se a comunicação verbal (falar) e a invenção da escrita (simbologia).

Paralelamente, diversos tipos de tecnologias foram utilizadas: desde as gravuras rupestres, passando pelas formas primitivas de papel (papiro egípcio), a invenção da imprensa e do telégrafo, continuando na invenção do telefone, na emissora de rádio e televisão, tudo contribuiu para que a Humanidade se desenvolvesse, melhorando a qualidade de vida, através de uma comunicação fácil, barata, abrangente e global.

Hoje, novas tecnologias de informação e de comunicação desempenham um papel ainda mais importante que as suas antecessoras, até pelo fato da rapidez com que são implementadas e assimiladas por todos.

Estas tecnologias começaram a surgir quando se descobriu que a informação podia ser digitalizada, isto é, transformada num reduzido número de

símbolos para conseguir ser armazenada, duplicada e transmitida de forma fácil, barata e à escala global.

Para que isto fosse possível seriam necessárias tecnologias de computação (computadores) para ler, processar, armazenar e debitar informação; tecnologias da comunicação (telefones, satélites, etc) para retransmitir essa informação; e acima de tudo, pessoas que conseguissem transformar essa informação em conhecimento.

## 2.2 Sobre a Sociedade da Informação

Nas décadas de 60 e 70 são publicadas algumas das obras consideradas fundamentais na teorização da chamada "sociedade da informação": *Understanding Media*, de Marshall McLuhan (1964), *The New Industrial State*, de John K. Galbraith (1967), *The Age of Discontinuity*, de Peter Drucker (1969), *La Société Post-Industrielle*, de Alain Touraine (1969), *The Coming of the Post-Industrial Society*, de Daniel Bell (1973), *The Information Economy*, de Marc Porat (1977), *The Third Wave*, de Alvin Toffler (1980).

Apesar dos diferentes nomes que estes autores dão à nova sociedade emergente ("aldeia global", "novo estado industrial", "sociedade pós-industrial", "economia da informação", "terceira onda", para citar apenas alguns) (CORREIA e BARRULAS, 1995), acabou por se generalizar a expressão "**sociedade da informação**". Expressão que alguns estudiosos contestam, argumentando que "*information has existed and been of value in every age*", ou seja, "a informação tem existido e sido valiosa em qualquer época". (MARTIN, 1988, p. 303; ver também WEBSTER, 1994, p. 1)

Na Sociedade da Informação, a informação assume uma posição não apenas importante (como em qualquer outro tipo de sociedade), mas central e decisiva. Com efeito, a informação aqui é entendida como o recurso fundamental, com um valor e um uso próprio e estando na base do desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural. Neste tipo de sociedade é possível identificar uma tecnologia da informação, uma indústria da informação, um mercado da informação e um mercado de trabalho em informação. (CORREIA e BARRULAS, 1995)

Segundo Daniel Bell, que é considerado por alguns como um dos teóricos fundamentais da "sociedade da informação", (BELL, citado em ROBBINS e WEBSTER, 1987, p. 97)" numa sociedade deste tipo, o centro da vida econômica e social já não reside na produção (de bens materiais), mas na informação. A informação, sendo o recurso que está na base da produtividade e do crescimento econômico, acaba por substituir o trabalho como fonte de valor. E, deste modo, o conhecimento e a informação tornam-se "*the transforming agent of the postindustrial society*", ou seja, "o agente de transformação da sociedade pós industrial". (ROBBINS e WEBSTER, 1987, pp. 97-100)

Uma "sociedade da informação" não o é apenas em função de um ou outro critério (por exemplo, econômico ou tecnológico). Segundo William J. Martin, assinala que a "sociedade da informação" é ainda, em muitos casos, mais uma questão do futuro que do presente, o seu "reconhecimento" envolve os seguintes critérios: tecnológicos, sociais (qualidade de vida), econômicos (a informação como fator econômico chave: recurso, serviço, mercadoria, fonte de

valor acrescentado e emprego), políticos (liberdade de informação, levando a maior participação e consenso) e culturais (reconhecimento do valor cultural da informação, visando a promoção do desenvolvimento nacional e individual). (MARTIN, 1988, pp. 304-306). Frank Webster, que não refere os critérios sociais e políticos, acrescenta o ocupacional (desenvolvimento contínuo das ocupações baseadas no trabalho da informação) e espacial (as "redes" e as "auto-estradas" da informação, conduzindo à compressão do espaço-tempo e à globalização da economia). (WEBSTER, 1994, pp. 3 e seguintes)

Se é verdade que, como se infere das afirmações de David Lyon, 1994, a "sociedade da informação" é vista, nos anos 70 e 80, de forma altamente positiva, constituindo para alguns uma verdadeira "utopia", não é menos verdade que, nos tempos mais recentes, ela tem gerado um conjunto de visões menos otimistas, para não se dizer sombrias (passa-se aqui algo semelhante ao que se passou quando do advento da sociedade industrial).

Na origem destas visões estarão, ainda segundo Lyon, fatos como: os fracassos das economias baseadas na saída da recessão e no combate ao desemprego (Japão, Europa e EUA estão envoltos em crises que não conseguem resolver, ou resolvem a custo); o surgimento da "guerra eletrônica" (a Guerra do Golfo é o exemplo mais recente); os perigos derivados do espectro do "*big brother*", levando alguns a falar de uma "sociedade da vigilância", termo surgido em 1985. (LYON, 1994, p. VIII)

Tom Forester, em artigo fortemente crítico da "sociedade da informação", comparando as previsões feitas por alguns em relação à mesma (a "fábrica sem trabalhadores", o "escritório sem papel", a "sociedade sem

dinheiro", a "vivenda eletrônica" , a "teledemocracia", etc.) com a realidade, chega a conclusão de que, afinal, "a sociedade não mudou muito". (FORESTER, 1992, p. 134; PRIESTLEY, 1995, p. 25)

Com efeito, segundo Forester, a realidade atual mostra que:

a) Ao contrário do que se temia, a computadorização não levou ao desemprego maciço; ao contrário, criou novas oportunidades de emprego;

b) A maior parte dos trabalhadores parece trabalhar mais que antes, tornando um mito a anunciada "sociedade do lazer";

c) As fábricas totalmente robotizadas e automatizadas são ainda uma ficção;

d) O "escritório sem papel" permanece uma utopia, pois o consumo de papel aumentou, de forma exponencial, nos últimos anos, com o uso do computador, o fax, a fotocopadora, etc.;

e) Os correios tradicionais e similares continuam a ser empresas florescentes e em expansão;

f) Os Bancos continuam a ter grande parte da atividade centrada no papel (e no papel-moeda), a despeito dos cartões e dos sistemas do tipo multibanco;

g) A "agenda eletrônica" (e o "teletrabalho" feito a partir dela, na visão de Alvin Toffler) é, na maior parte dos casos, um cenário falho;

h) O videotexto, o "*home banking*" e as telecompras falharam, devido a causas sociais;

i) A "teledemocracia" permanece uma ficção;

j) A vida doméstica (apesar dos PC's, dos VCR's, dos CD's) permanece basicamente a mesma;

k) Todas as previsões sobre as escolas (com a propagada "revolução na sala de aula") e o "teleensino" falharam. (FORESTER, 1992, pp. 133-139)

Acresce a estes fatos que, ainda segundo Tom Forester, a revolução nas tecnologias da informação criaram problemas inesperados à sociedade, dentre os quais destaca os seguintes:

a) no que se refere à sociedade: maior vulnerabilidade perante as falhas tecnológicas; problemas relativos à segurança dos dados armazenados nos computadores e à privacidade pessoal; dificuldade de utilização, pelo cidadão comum, de tecnologias ainda demasiado complexas; possibilidade de desastres por fogos, sabotagens, acréscimo da vigilância eletrônica.

b) no que se refere ao indivíduo: sobrecarga de informação, que o indivíduo deixa de ter capacidade de interpretar e que pode mesmo levar à paralisia da decisão; problemas ao nível das relações humanas (destruição das relações de trabalho, confusão entre trabalho e lazer, empobrecimento da interação social)... (FORESTER, 1992, pp. 140-145)

Tony Benn, por seu lado, embora reconhecendo que "a revolução do computador é a revolução mais importante em nossas vidas" (BENN, 1995, p. 58), acha que todos nós, enquanto cidadãos nela envolvidos, deve se questionar: Quem controla as novas tecnologias? Que efeitos terão? Representam maior vulnerabilidade? Impõem novas formas de exploração? Implicam novas distâncias entre ricos e pobres? Quem controla e usa a informação sobre nós? E para quê? As novas tecnologias trarão novos níveis

de desemprego (e de insegurança)? Pode-se controlar democraticamente as novas tecnologias da informação?

Conclui-se que estas são visões demasiadas cépticas e negativas sobre a "sociedade da informação". No entanto, elas podem nos fazer parar para pensar criticamente neste "mundo novo" que se anuncia perante os olhos. Certamente não caberá a nós fazer com que ele exista ou não - mas ter-se-á, seguramente, algum papel na sua orientação futura.

### **2.3 Revoluções da Sociedade da Informação e do Trabalho**

De acordo com FORESTER (1992), a Sociedade da Informação é um fenómeno tão importante que está provocando alterações profundas na forma como se vive, se trabalha, se convive e se diverte.

Embora o termo "*revoluções*" possa parecer exagerado, parece mais indicado que "*evoluções*" pois a Sociedade da Informação provoca realmente grandes impactos na sociedade atual. Veja-se alguns:

**Globalização** – As Tecnologias da Informação e da Comunicação colocam uma pequena empresa no centro do mundo. Os clientes podem vir de todo o lado. A concorrência também.

**Desintermediação** – As trocas comerciais podem ser feitas diretamente entre consumidor e produtor. Os intermediários que não fornecerem valor acrescentado à cadeia de comercialização do produto, desaparecem.

**Democratização da informação** – A informação deixa de ser privilégio daqueles que se encontram estrategicamente colocados nas cadeias

hierárquicas dos fluxos informativos, para, de uma forma descentralizada, se multiplicar e ser consultada por todos. Isto deixa o cidadão mais informado e, conseqüentemente, com mais poder.

**Informação nos dois sentidos** – Contrariamente as mídias tradicionais, onde o cidadão apenas consumia a informação, as Tecnologias da Informação e da Comunicação proporcionam um meio fácil e econômico para que todos possam produzir informação.

**Convergência** – Novos meios de comunicação emergem (ex: Internet) resultantes da fusão de outras mídias. As próprias mídias confundem-se na Internet: um jornal pode ser atualizado ao minuto; uma emissora de rádio pode ter imagens; uma estação de TV pode transmitir qualquer programa a qualquer hora.

**Imediatismo** – a grande velocidade de processamento e transmissão de informação viabilizada pelas tecnologias de informação e comunicação, fazem com que a informação chegue a todo o lado em segundos. As empresas, sobretudo, podem tomar decisões a um ritmo outrora impensável.

**Comunidades Globais** – Com milhões de pessoas a comunicar diariamente para todo o mundo, são criadas novas comunidades baseadas em interesses comuns em vez das atuais comunidades geográficas.

**Democracia Eletrônica**– As Tecnologias da Informação e da Comunicação dão aos cidadãos novos meios para, de uma forma fácil e barata, intervirem politicamente.

**Renovação nos negócios e no trabalho** – As Tecnologias da Informação e da Comunicação promovem não só a globalização, mas também



a criação de novos empregos e empresas, bem como novas formas de trabalho, organização, negociação e pagamento.

**Mudanças sociais** – A Sociedade da Informação é uma sociedade de infóricos – aqueles que têm a formação e o acesso às Tecnologias da Informação e da Comunicação – em oposição aos infopobres.

**Novos problemas** – As Tecnologias da Informação e da Comunicação criam novos problemas ou agravam os existentes: diminuição de privacidade; aumento do controle sobre a informação do cidadão; mais violações dos direitos de autor; menor segurança dos sistemas informáticos.

### **2.3.1 A Sociedade da Informação e o Teletrabalho na Sociedade Européia, Americana e Brasileira**

Segundo CORREIA e BARRULAS (1995), o problema fundamental da Europa resume-se numa palavra: “desemprego”. Este desemprego deriva, nomeadamente, da mudança de cenário técnico, levando ao advento de "uma nova revolução industrial", que envolve: a mudança acelerada das técnicas, dos empregos e das competências; a "desmaterialização" da economia; a transferência das atividades produtivas para o exterior; a predominância dos serviços; o papel decisivo da posse e a circulação da informação.

Assim sendo, uma das formas para reduzir o desemprego, de forma ativa criando empregos, passa pelo desenvolvimento da sociedade da informação, com a abertura "de um mundo "multimedia" (som/texto/imagem), que representa uma mutação comparável à primeira revolução industrial."

Calcula-se que nos Estados Unidos 47 milhões de pessoas já estão envolvidas pelo teletrabalho; sendo que 14 milhões são empresários tendo como sede da empresa seus próprios domicílios e 7 milhões são os teletrabalhadores (funcionários de empresas públicas ou privadas exercendo suas atividades profissionais também em casa) o restante deste grupo é formado por profissionais autônomos, pessoas que têm em casa um segundo emprego e outras que levam trabalho da empresa para executar em casa.

Em síntese, segundo CORREIA e BARRULAS (1995), a sociedade da informação, com as suas "redes de informação", trará modificações às condições de trabalho: horários de trabalho mais flexíveis, alteração do local de trabalho e possibilidade do teletrabalho, alteração das condições contratuais e dos sistemas de remuneração. As empresas terão acesso a novos mercados, poderão não só globalizar as atividades e estratégias, como desenvolver formas de aliança e cooperação muito mais amplas. Os consumidores terão acesso a novos serviços na área da informação, das bases de dados, da cultura e do lazer. Os EUA e o Japão adiantaram-se à Europa nesta mutação - e a Europa deve responder a este desafio, sob pena de perder a sua competitividade.

De fato, a sociedade da informação parece ser uma sociedade " em que a gestão, a qualidade e a rapidez de uma informação se transformam no fator-chave para a competitividade. Como fator produtivo para todo o Setor industrial e como serviço fornecido aos consumidores finais, as tecnologias da informação e da comunicação influenciam todos os níveis da economia". (CORREIA e BARRULAS, 1995, p. 97)

Segundo MELLO (1999) o desenvolvimento da tecnologia da informação e das comunicações favorecem o crescimento do teletrabalho no Brasil, aliado, por exemplo, a flexibilização das relações trabalhistas e aos grandes congestionamentos das principais cidades. Estima-se que 6 milhões de brasileiros, equivalente a 15% da força de trabalho, estarão trabalhando em casa nesta virada do milênio.

## **2.4 O Teletrabalho**

### **2.4.1 Pressupostos**

Segundo CORREIA (1995), é comum ao folhear-se uma revista ou um jornal e encontrar um artigo ou uma notícia sobre as problemáticas da sociedade da informação e do teletrabalho. Isto mostra que, apesar de serem relativamente recentes, elas vem crescendo em importância, mesmo junto ao grande público.

No que se refere à cena internacional, o teletrabalho faz parte, já há bastante tempo, das preocupações da Comissão Européia, dos Governos e das grandes Empresas de todo o mundo desenvolvido.

Segundo Lemesle e Marot, o conceito de "trabalho à distância" (com que muitas vezes se identifica o teletrabalho) aparece pela primeira vez nos anos 50, com os trabalhos de Norbert Wiener sobre a Cibernética. Wiener dá o exemplo hipotético de um arquiteto que, vivendo na Europa, poderia supervisionar, à distância, a construção de um prédio nos EUA, utilizando a

comunicação por *fac-simile*. Assim, segundo Wiener, pode-se distinguir dois tipos de comunicação, permutáveis entre si: como transporte físico e como transporte de informação.

Por outro lado, nos anos 60 reaparece em força, na sociedade europeia, algo que estava quase extinto desde os finais do século XIX: o trabalho em casa (domicílio). Incidindo inicialmente na produção de vestuário, têxteis e calçado, ele estende-se, na década de 70, a setores como a embalagem e montagem de artigos elétricos e eletrônicos, a alimentação industrial, as bebidas, os detergentes, os plásticos, os cosméticos, etc.

Da convergência das noções de "trabalho à distância" e "trabalho em casa" surge o primeiro conceito de "teletrabalho", nos anos 70. Este conceito está perfeitamente ilustrado em Alvin Toffler que, no seu livro **A Terceira Onda**, de 1980, anunciando a probabilidade de, num futuro próximo, milhões de pessoas se deslocarem dos escritórios e fábricas para os seus domicílios, dando origem a "uma indústria familiar dum tipo superior, fundada sobre a eletrônica e, concomitantemente, uma nova polarização sobre o lar, tornado o centro da sociedade." (LEMESLE e MAROT, 1994, p. 4 )

O interesse pelo teletrabalho, nos anos 70, resulta da conjugação de vários fatores, dos quais se destacam: a crise energética (nomeadamente, a petrolífera), as ideais "loca-listas" resultantes do Maio de 68, a diminuição dos preços das tecnologias informatizadas dos computadores, o aparecimento da "telemática" (neologismo criado, em 1978, por S. Nora e A. Minc, para designar o "casamento" entre as tecnologias da informação e as telecomunicações). O grande objetivo deste tipo de teletrabalho é reduzir o "*commuting*" (deslocações

casa-trabalho, e vice-versa, a que os franceses chamam "*pendulaire*") por aquilo a que o americano Jack Nilles, em 1973, chama "*telecommuting*", que admite a substituição do transporte (físico) do trabalhador pela telecomunicação (da informação). É dentro desta concepção que, nos fins dos anos 70 e começo dos anos 80 surgiram várias experiências de teletrabalho (LEMESLE e MAROT, 1994, pp. 3-6).

Este teletrabalho dos anos 70/80 é concebido segundo o que Lemesle e Marot chamam o "paradigma da deslocalização" (ou da "substituição"), embasa-se nos seguintes pressupostos:

a) Desconcentração da atividade assalariada levando o trabalho ao trabalhador, e não o inverso, substituindo o "*commuting*" pelo "*telecommuting*", conforme já citado;

b) Ação paliativa e corretiva: solução para problemas como o congestionamento do tráfego urbano, a poluição atmosférica, o "atraso" de zonas mais desfavorecidas (nomeadamente, as rurais), a "depressão" econômica e social dos subúrbios, etc.;

c) Desenvolvimento dinâmico de micro-regiões, como medida coerciva ou incitadora para levar as empresas a deslocalizarem postos de trabalho, a fim de evitar a concentração geográfica e urbana, reduzir o congestionamento do tráfego rodoviário e a poluição atmosférica, principais razões que levaram os estudiosos ao lançamento de muitas das experiências de teletrabalho nos EUA, nomeadamente no Estado da Califórnia;

d) Redução dos custos de deslocação, de instalações, de mão de obra, etc.

e) Motivação social: solução para pessoas incapacitadas, idosas, donas de casa, portadoras de deficiência, etc.;

Por outro lado, o fato de nesta época (anos 80) o teletrabalho ser freqüentemente concebido e praticado como "trabalho em casa", fez surgir fortes críticas, acusando-o de conduzir ao isolamento social e a exploração do trabalhador, predominantemente feminino. (HORNER e DAY, 1995, p. 334)

Na opinião de Lemesle e Marot, as experiências fundamentadas neste tipo de paradigma - muitas vezes promovidas e financiadas pelos poderes públicos falharam na maior parte dos casos. O fracasso daquelas experiências mostra que, nos anos 90 - ao ressurgir o interesse pelo teletrabalho - ele foi visto no contexto de um outro paradigma, a que os autores chamam o "paradigma econômico" ou da "diferenciação", implicando os seguintes pressupostos:

a) o teletrabalho como fonte de valor acrescentado e, como tal, com interesse econômico para as empresas; o que implica

b) substituir a noção "clássica" de teletrabalho pela de "teleserviço" (telegestão, teletradução, teleformação, telesecretariado, telecontabilidade, etc.); o que implica, por sua vez

c) criar as estruturas que permitam organizar o mercado desses tele-serviços.

Uma das formas ilustrativas deste paradigma é, a "corretagem em teletrabalho" - envolvendo organismos que funcionam como "interface" entre os clientes que procuram um determinado tipo de serviço à distância e os trabalhadores independentes ou empresas susceptíveis de fornecerem esse

serviço - que surge na França por volta de 1990. (LEMESLE e MAROT, pp. 100-101 e 117) .

Segundo Lencastre (1995) entende-se por teletrabalho todo aquele trabalho que é realizado fora do escritório, fora da sede da empresa, ou de filiais, usando geralmente estrutura doméstica (sim, da residência do trabalhador) ou de outro ponto de trabalho, não envolvendo presença física, através das novas tecnologias da informação (internet, e.mail, vídeoconferência). Esta forma de produzir insere-se, de maneira decisiva na nova ordem econômica.

O teletrabalho é uma forma eficaz de trabalhar, viável para empresas de todos os portes, natureza ou setor, comprovada por quase todo tipo de empresa.

#### **2.4.2 Conceitos e Modalidades de Teletrabalho**

A breve análise histórica do conceito de teletrabalho, que se acaba de fazer, permite constatar, desde logo, que não há um, mas pode haver vários conceitos de teletrabalho - conceitos que não precisam, necessariamente, ser contraditórios, e podem mesmo ser complementares.

Etimologicamente e habitualmente, teletrabalho significa "trabalho à distância". As definições de teletrabalho mostram, de forma clara, insuficiência, pois qualquer definição de teletrabalho acentua dois aspectos essenciais do mesmo: por um lado, o fato de se exercer à distância; mas, por outro lado (e

isto é decisivo para o conceito de teletrabalho), o fato de ele implicar a utilização das novas tecnologias de informação e telecomunicação.

Há ainda autores que consideram que, sendo o teletrabalho uma realidade multi-forme, será impossível aceitar qualquer definição essencial do mesmo que não seja unilateral, optando por uma “definição do tipo descritivo”, que se concentra em identificar e descrever as várias formas ou modalidades do teletrabalho. (LEMESLE e MAROT, 1994, pp. 7-10)

Seguindo esta via descritiva, um estudo da OIT (Organização Internacional do Trabalho), publicado em 1990, distinguia quatro grandes modalidades ou formas de exercer esta atividade: o trabalho com computador, em casa; o trabalho nos centros-satélites; o trabalho nos centros de vizinhança (também chamados "centros de teletrabalho" ou "de recursos"); o trabalho móvel.

A literatura consultada, (NILLES, 1997 E KUGELMASS, 1996), seguindo em geral esta posição da OIT, distingue as seguintes modalidades ou formas de teletrabalho:

a) Quanto ao local de trabalho (a flexibilidade do local de trabalho é um dos aspectos fundamentais e uma das apregoadas vantagens do teletrabalho):

- Em casa: o trabalhador está em casa, ligado a um escritório central ou sede. Esta é a modalidade em que se pensa habitualmente, quando se fala em teletrabalho, talvez por ser a que mais cedo foi teorizada e iniciada; ela liga-se a um outro conceito ("utopia"?) importante na teorização da sociedade da informação, e ainda por realizar: o de "domótica" , "casa eletrônica" ou "casa inteligente".



Segundo HUWS (1995, p. 10), esta modalidade de teletrabalho admite ainda as três possibilidades seguintes: a) teletrabalho a tempo parcial (sendo o resto do tempo passado no local de trabalho); b) teletrabalho a tempo inteiro, para um empregador exclusivo; c) teletrabalho "free-lance", para vários clientes ou empregadores.

- Num centro-satélite ou escritório-satélite ("*satellite broad office*"): que é propriedade de uma empresa, mas está situado em local diferente da sede, normalmente próximo da residência do trabalhador. Este tipo de solução existe por exemplo na Califórnia e na Suíça (para citar um caso: o Crédit Suisse, com sede em Zurique, tinha em 1993 oito escritórios-satélites, de onde cerca de 100 trabalhadores podiam trabalhar em ligação com a sede).

- Num centro de teletrabalho ou centro de recursos (partilhados): os equipamentos, dos próprios ou alugados, são partilhados por utilizadores pertencentes a várias empresas ou independentes. Situa-se geralmente perto do local da residência dos utilizadores (há quem lhe chame também "centro de vizinhança") e pode também ser utilizado para telefonemas, telecompras, lazer, etc. (são deste género as "*telecottage*" ou telecabanas, de que falaremos adiante, com a diferença de estarem implantadas no meio rural).

- O teletrabalho móvel, nômade ou itinerante: assenta no conceito de "escritório móvel" ou "portátil", e pode ser feito a partir do hotel, da estação de serviço, do automóvel, do avião, etc. (RUBINSTEIN, 1993, p. 73).

- O teleserviço, fornecido por empresas de trabalho à distância: o que está à distância são os clientes ou os utilizadores do serviço, podendo o trabalhador estar na empresa ou em outro dos locais acima assinalados.

No que diz respeito às modalidades de escritório-satélite e teleserviço, cabe aqui referir que, atualmente, algumas empresas européias e americanas instalam os seus escritórios - satélites ou sub-contratam empresas de tele-serviços de outras zonas do globo (nomeadamente o Sudoeste Asiático), pondo em prática o chamado teletrabalho "*offshore*" (fora das fronteiras territoriais). Tarefas como a programação e a análise de sistemas, a digitação, a fotocomposição, a impressão, a construção de bancos de dados, a elaboração de catálogos, para citar alguns dos casos mais correntes, são feitas em países como a Índia, a China, as Filipinas, a Jamaica, a Malásia, etc., em que os custos são muito inferiores e a mão-de-obra é tão qualificada como a ocidental. (LEMESLE e MAROT, pp. 29-34)

Para concluir a caracterização destas modalidades de teletrabalho assinala-se que:

a) sendo o local de trabalho flexível, o teletrabalhador poderá utilizar uma ou simultaneamente várias das soluções já enumeradas. Por exemplo: dois dias em casa, dois dias no escritório-satélite, ocasionalmente no carro ou no hotel, ou um dia da semana no escritório central.

b) quanto ao horário de trabalho (a flexibilidade do horário de trabalho é outra das características fundamentais do teletrabalho), assinala-se que pode ser:

- A tempo inteiro: podendo o trabalhador gerir o seu tempo da forma que aprouver, trabalhando em um ou em vários locais;

- A tempo parcial.

c) Quanto à situação sócio-profissional:

- Trabalho assalariado;
- Trabalho independente.

Combinando todas estas possibilidades (em termos de local, de horário e de situação sócio-profissional) vemos a grande quantidade de modalidades ou de formas que o teletrabalho pode assumir. É isto que justifica, plenamente, a qualificação de "flexível" atribuído ao teletrabalho, e constitui um dos grandes motivos do interesse atual em relação ao mesmo. (HILLMAN, 1993, p. 5 ; HORNER e DAY, 1995, p. 333)

#### **2.4.2.1 O Trabalho em Casa**

Segundo HUWS (1995, pp. 10-23), o teletrabalho em casa pode admitir três possibilidades diferentes:

a) Teletrabalho a tempo parcial: os teletrabalhadores implicados são, em geral, altamente qualificados (gestores, técnicos, vendedores, etc.), parecendo ser esta a forma de teletrabalho que mais apreciam.

b) Teletrabalho a tempo inteiro, para um empregador exclusivo: envolve trabalhadores em geral pouco qualificados, da área do secretariado (digitação, televendas, telesecretariado, tarefas administrativas, etc.). A maior parte deste contingente de trabalhadores são mulheres, as quais não têm estabilidade de emprego, são muitas vezes remunerados em função da sua produtividade, ganham geralmente menos que os seus colegas não teletrabalhadores.

Uma das experiências mais famosas e bem sucedidas (pelo menos de acordo com os seus promotores), no campo desta forma de teletrabalho, foi a levada a efeito pela *British Telecom*, com a participação da *Union of Communication Workers*, no decorrer de 1992/93 (terminou em Junho de 1993), em *Inverness*, na Escócia, envolvendo 12 operadores telefônicos. Em cada uma das casas foi escolhido um espaço próprio, apenas o necessário, que foi equipado com uma estação de trabalho. Os operadores deviam aprender a usar o correio eletrônico e formulários eletrônicos. Apesar de os trabalhadores poderem ir ao escritório e serem visitados regularmente pelos gestores, foram instalados "*vision phones*" para, quando desejassem, falarem com os seus supervisores e colegas. Os trabalhadores continuavam a ganhar o mesmo salário e a usufruir do mesmo tipo de regalias que tinham anteriormente, a que se juntavam condições como o reforço da iluminação e o pagamento dos gastos do aquecimento e luz. (HILLMAN,1993, p. 14) Segundo a *British Telecom*, a experiência teria mostrado que os operadores "ficavam menos estressados, menos doentes e eram mais produtivos". (citado em HORNER e DAY, 1995, p. 338)

#### **2.4.2.2 Teletrabalho "Free-Lance"**

Envolve profissionais independentes, como os jornalistas, tradutores, editores, consultores, etc. Recobre, em parte, a forma de trabalho a que alguns autores chamam "teleserviço". OLSON defendeu, em 1981 (e a maior parte das pesquisas americanas posteriores tê-lo-ão confirmado), que o trabalho em casa

deve, para ter sucesso, obedecer às seguintes condições: 1) Limitar (simplificar) ao máximo os equipamentos (exemplo: computador e telefone); 2) Dar ao indivíduo os meios de controlar o seu ritmo de trabalho; 3) Fazer com que os resultados da atividade sejam facilmente mensuráveis; 4) Preferir as atividades que necessitem de concentração intelectual; 5) Definir planos de trabalho, quando necessário; 6) A atividade não deve consumir demasiadas comunicações de longa distância. (LEMESLE e MAROT, 1993, pp. 82-8)

### **2.4.2.3 Os Centros de Teletrabalho**

Para evitar uma das desvantagens, normalmente atribuída ao teletrabalho em casa, o isolamento social do trabalhador, com todas as conseqüências daí decorrentes - foram criados os centros de teletrabalho, referidos atrás. O "antepassado" direto desse tipo de centro é a chamada "telecabana" (*telecottage*) ou "centro comunitário de teleserviço", surgida na Escandinávia por volta de 1985, com o objetivo de minorar as desvantagens das áreas rurais, propiciando-lhes condições e recursos existentes apenas nas cidades, de forma a criar emprego e promover o desenvolvimento. Desde o seu aparecimento, o seu número não parou de crescer: em 1990 já havia cerca de 50 na Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia; em 1993 o seu número atingia as 100 unidades. Na Grã-Bretanha, onde a idéia também foi lançada, já havia 45 no final de 1992 (HILLMAN, 1993, p. 15-16); e, em Junho de 1994, a "*Tellecottage Association*" contava com mais de uma centena de membros. (HUWS, 1995, p. 31)

Algumas das "telecabanas" não utilizam edifícios próprios, instalando-se em Escolas e Bibliotecas. Podem facultar serviços de informação local e regional, econômica e comercial, serviços educativos, serviços de apoio a pequenos negócios, formação profissional, serviços de telecompras, acesso a bases de dados nacionais e internacionais, serviços de telecomunicações, atividades de lazer (TV por cabo, por exemplo), salas para reuniões, etc. (HILLMAN, 1993, p. 15-16). A sua gestão está a cargo de um especialista em tecnologias da informação, que ajuda os utilizadores (público em geral, profissionais e comerciantes).

### 3 A REALIDADE SÓCIO-PROFISSIONAL DO TELETRABALHO

#### 3.1 Profissões e Setores de Atividade

Em princípio, o teletrabalho pode ser implantado em todas as profissões e atividades, que não se refiram à produção e distribuição de bens materiais. Essas profissões e atividades, por vezes chamadas "informacionais" ou "de escritório", são classificadas da seguinte forma (Lemesle e Marot):

- produção da informação: profissões científicas e técnicas, coleta de informação, consultoria, etc.
- tratamento da informação: digitação, secretariado, tratamento de texto e edição eletrônica, corretagem, programação, comunicação de gestão, realização de relatórios, controle e supervisão, etc.
- distribuição da informação: educação, ensino/formação, espetáculos, mídia, publicidade, vendas, marketing, etc.
- exploração e manutenção dos sistemas de informação: "hot line" informática, exploração e manutenção das telecomunicações, etc. (LEMESLE e MAROT, 1994, p. 25; LENCASTRE, 1995, p. 29)

Quanto aos setores de atividade destacamos os seguintes: a) Administração Pública: o teletrabalho já existe, sobretudo a partir de 1985, e revela tendência para aumentar, na administração central e regional de países como os EUA (particularmente no Estado da Califórnia), a Grã-Bretanha, a Suécia, a Alemanha, a Holanda, etc. Optou-se, normalmente, pelo trabalho em

casa ou em escritórios-satélites, conjugando teletrabalho com trabalho tradicional no escritório.

b) Ensino e formação: existem estruturas de ensino e formação à distância em países como os EUA, o Canadá, a Grã-Bretanha, a Holanda, a França, etc., fornecendo o seu serviço em domicílio, em centros próprios ou no local de trabalho (em empresas como a France-Télécom, a Telecom Argentina, a Hewlett-Packard, a Bull...). O Programa europeu DELTA (*Developing European Learning through Technological Advance*), lançado em 1988, é um bom exemplo desta tendência.

c) Companhias de Seguros e agências bancárias recorrem ao teletrabalho. Bancos como o *Crédit Suisse*, o *Chase Manhattan Bank*, o *Midland Bank* e Companhias de Seguros como as *Mutuelles Unies*, a AXA, a MACIF, a *New York Life*, a *Massachussets Life*, a *Tavelers Insurance*, etc.

d) Venda por correspondência e "telemarketing": empresas como *La Redoute*, *Trois Suisses*, desenvolveram formas diversas de teletrabalho.

e) Setor da Informática: as principais empresas deste Setor, como a Rank Xerox, a ICL, IBM, a *Control Data Equipement*, a Hewlett-Packard, a Fujitsu, a Digital, a Integrata, desenvolvem aplicações do teletrabalho.

f) Setor das telecomunicações: encontram-se aplicações de teletrabalho na maior parte das empresas mundiais de telecomunicações, como a *US West*, a *Pacific Bell*, a ATT, a *British Telecom*, a *France-Télécom*.

g) Citamos ainda os setores da sociedade especializada no tratamento do texto; serviços de tradução; a imprensa e a edição; a indústria aeronáutica;



sociedades de consultoria; sociedades de inquéritos por sondagem... (LEMESLE e MAROT, 1994, pp. 21-28; LENCASTRE, 1995, p. 29)

MELLO, 1999, menciona em seu livro as principais empresas que praticam o teletrabalho:

W/Brasil (S.P.), ACSB (S.P.), Dupont (S.P.), Fundação Inepar (PR.), kodak (S.P.), Andersen Consulting (S.P.), Natura (S.P.), IBM (S.P.), Banerj (R.J.), etc..

### **3.2 Implementação do Teletrabalho**

A obra de MELLO (1999) revela que se pode auxiliar os teletrabalhadores e seus gerentes a obterem êxito, seja trabalhando em casa, seja em um local virtual ou outro local fora do escritório convencional.

Antes de iniciar a implantação, precisa-se de regras básicas para adotá-lo. A esse respeito, as organizações que implantaram este programa já desenvolveram normas e orientações que abrangem vários temas, tais como, a elegibilidade dos candidatos, o relacionamento do teletrabalhador com o pessoal da empresa e vizinhos, gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica, a confidencialidade das informações da empresa, programas de treinamento em teletrabalho e as novas formas de trabalho, com abordagens comportamentais e culturais do tipo *“learning by doing”* (aprender fazendo) pelos teletrabalhadores, etc.

Assim, NILLES (1997) e MELLO (1999) concordam nos seguintes aspectos quanto à implantação do teletrabalho:

- Tarefas de Planejamento.

- Equipamentos Necessários.
- Hábitos de Trabalho em Casa.
- Comunicação Eficiente.

Entre as Tarefas de Planejamento citadas constam:

a) Identificação de Tarefas. A primeira atividade no estabelecimento deste programa é identificar as tarefas que se pode fazer enquanto se pratica o teletrabalho, pois sabe-se que o exercício de atividades profissionais fora do escritório funciona melhor para determinadas funções.

b) Agenda de Trabalho. O próximo passo é escolher os dias que se vai trabalhar a distância. Assim procedendo, facilita-se a vida dos envolvidos ao adotarem o teletrabalho nos mesmos dias todas as semanas. Se não se tem certeza de quantos dias se precisa, deve-se começar com um dia. Após definido os dias de teletrabalho, precisa-se programar os horários e planos de trabalho. Uma das vantagens do Teletrabalho é que se pode ser mais flexível na elaboração do esquema de trabalho. Planeja-se o dia para maximizar o período de maior produtividade, levando-se em conta as necessidades pessoais do trabalhador.

c) Flexibilidade. Para o Teletrabalhador, o ideal é ter flexibilidade, ou seja, estar ao mesmo tempo disponível para atender seus clientes, colegas e gerentes. Algumas escolhas podem ser feitas, como por exemplo, trabalhar no mesmo horário do escritório, ou então começar mais cedo ou mais tarde, podendo também escolher outra hora de sua conveniência. Neste caso, fica-se disponível para ligações telefônicas 4 horas ao dia, e se trabalha o resto em

horário flexível. É importante ter uma rotina de trabalho no dia de teletrabalho, pois isto ajuda a focar e a aproveitar melhor o tempo.

d) Programação. Pode-se lembrar de que se precisa antecipar e levar para casa os materiais e recursos, os quais serão necessários para o dia de teletrabalho. Preparar uma lista "para levar" na tarde anterior é uma maneira fácil de assegurar que se tem tudo de que se precisa. A segunda lista, "para fazer", vai ajudar a reservar tarefas para os dias de teletrabalho; daí sabe-se de antemão qual o trabalho a ser executado. Com o decorrer de sua utilização, descobre-se que a habilidade de organizar o trabalho no seu dia de teletrabalho evolui à medida que se habitua com a rotina. (MELLO, 1999, p. 50)

Com relação aos Equipamentos Necessários, um telefone é imprescindível. Precisar ou não de um computador dependerá do trabalho que se fizer, pois revisões, pesquisas, leitura, planejamento, dar telefonemas, não requerem computadores. Certos equipamentos e serviços tornam o teletrabalho mais fácil. *Voice mail*, e *electronic mail*, por exemplo, permitem a pessoa ficar em contato com o escritório sem interromper seus colegas, ou a si mesmo. Uma secretária eletrônica, *bip*, *paggers*, também são úteis.

Em concordância com MELLO (1999), é importante conhecer a política da empresa sobre a utilização dos equipamentos. Ela deve fornecer informações, tais como: qual o equipamento que ela fornece ou não, quem fornece assistência técnica, quem paga as despesas de consertos e os procedimentos de segurança de informações. Existem ainda as empresas que podem alugar ou fornecer gratuitamente os equipamentos aos teletrabalhadores.

Quando se utiliza computador, a segurança das informações é um fator crítico, por isso deve-se manter cópias de segurança contra panes de eletricidade ou mesmo falhas do hardware. Deve-se salvar freqüentemente o trabalho num disquete, a cada hora, conforme os casos. Para se proteger contra o vírus de computador, é essencial sbmeter os programas a um processo antivírus, passando no scandisc, no começo e no fim do dia do teletrabalho. Uma secretária eletrônica ou *voice mail*, para uso residencial também é útil. No caso de se ter só uma linha de telefone para uso do serviço e particular, deve-se gravar duas mensagens e alterná-las conforme o uso.

É citado por MELLO (1999, p. 51) que com relação aos Hábitos de Trabalho em Casa, o profissional deve reunir e comunicar à família para que ela possa ser informada sobre estas novas condições de trabalho. Estabelecer regras e anunciar possíveis mudanças na organização familiar. Em geral, não é bom ter crianças pequenas ou idosos que requerem muita atenção em casa, enquanto se está trabalhando na residência. Se não se tem alguém em tempo integral para ajudar, corre-se o risco de acabar por se envolver com o atendimento a essas pessoas, afetando o trabalho. Se se tem crianças em idade escolar, deve-se trabalhar durante o período em que elas estão na escola, ou então quando há um segundo adulto na casa, que possa auxiliar nessa tarefa, pois o teletrabalho não substitui as creches.

É necessário ser incisivo com pessoas que poderão interromper o trabalho em casa, tal como a família, os amigos e os vizinhos; precisa ficar claro e evidente que o profissional está a serviço da empresa, trabalhando em casa. Então, parar ou ser interrompido uma vez ou outra até que faz bem a

mente e ao corpo: o exagero dessas situações é que pode prejudicar a eficiência do trabalho. Nesse sentido, deve-se ter disciplina para estabelecer o começo e o fim da jornada de trabalho ao fazer uma atividade específica, como se realmente estivesse no escritório convencional da empresa.

Portanto, segundo MELLO (1999) não se deve trabalhar sem limite tal como no escritório, pois há um momento para começar e um outro para parar; por isso, deve-se interromper o trabalho de vez em quando, pois corpo e mente precisam de descansos curtos, como, por exemplo, dar uma volta a pé ou de bicicleta, ou trabalhar no jardim.

Quanto ao local de trabalho, é fundamental, para o profissional, que seja planejado tanto em termos de segurança como de conforto. A esse respeito sugere-se o seguinte:

- O ideal é ter um espaço separado do resto da casa, de preferência uma sala separada.

- Verificar se a cadeira e mesa são adaptadas para se trabalhar com conforto. A altura normal da mesa é 73,37 cm, e se se trabalha com computador a altura é 65,78 cm; a cadeira deve ser confortável e ajustável.

- A iluminação deve ser boa; sem excesso de luz, para não causar vista cansada e/ou dores de cabeça.

- Minimizar ao máximo qualquer ruído (choro de criança, aspirador de pó, latido de cães); dão uma impressão negativa de profissionalismo e são uma distração irritante.

- Prestar atenção aos fios e cabos em que se pode tropeçar; conectar o computador ou fax a um filtro de linha e manter o equipamento longe da luz direta e calefação. (MELLO, 1999)

A Comunicação Eficiente acontece de fato quando um dos fatores de sucesso na prática do teletrabalho é o processo de comunicação no exercício das atividades profissionais, especialmente entre o teletrabalhador e os colegas, de forma espontânea; quando se trabalha fora do escritório é óbvio que a comunicação entre os colegas de trabalho não ocorrerá com tanta frequência. No começo, os colegas até compensam a ausência do teletrabalhador, ligando para ele com alguma frequência. Mas, eventualmente, eles juntam os recados e ligam menos vezes para discutir os assuntos pendentes. Acumular recados e transmiti-los de uma só vez é também uma das vantagens do teletrabalho, visto que assim haverá menos interrupções durante o horário de trabalho.

A maioria dos teletrabalhadores constata que há menos comunicação "cara a cara" (MELLO, 1999, p. 53), porque podem ser substituídas pelo telefone e por comunicações escritas. Naturalmente, quando é o caso de primeiros contatos, negociações, ou para estudar informações visuais que não podem ser compartilhadas remotamente, as reuniões na empresa são necessárias. Contudo, descobre-se que o número de reuniões diminui, mas as que ocorrerem serão mais bem preparadas e mais proveitosas.

Deve ser lembrado que, com uma boa comunicação, tanto na relação pessoal na empresa como com os funcionários que trabalham em casa se sentem melhor, pois é necessário manter os canais abertos. Nesse sentido, um

importante aspecto desta comunicação no teletrabalho é fazer com que todo mundo conheça a agenda horária do teletrabalhador.

Por outro lado, se o teletrabalhador não informa aos clientes que está em casa, possivelmente, eles nunca saberão que ele está trabalhando fora do escritório da empresa.

Portanto, o trabalhador deve avisar seus clientes, e/ou pessoas interessadas onde, quando e a que horas estas pessoas podem falar com ele. Ao serem fornecidos os horários por escrito, fica mais fácil para as pessoas envolvidas no programa lembrarem quais os dias da semana que os teletrabalhadores estarão em casa. (MELLO, 1999)

Porém, aconselha-se que todos os funcionários envolvidos direta ou indiretamente com o teletrabalho devem ser avisados pessoalmente, sobre o seus dias de estarem fora, para que possam transmitir essa informação por escrito por meio de um bilhete, correio eletrônico, ou um aviso em suas mesas de trabalho.

Concernente ao item comunicação algumas recomendações são feitas, segundo MELLO (1999, p.54):

Antes de iniciar deve haver uma reunião informal onde patrão e empregados possam expressar seus anseios e dirimir dúvidas.

Haverá ocasiões em que precisará da ajuda do escritório para, por exemplo, conseguir um número de telefone de um cliente, uma informação etc. Nesse sentido, deve-se pedir a um colega para que seja seu intermediário no escritório enquanto se está ausente, nunca esquecendo de avaliar se é razoável ou não o pedido feito. Sabe-se, contudo, que normalmente os

teletrabalhadores que atuam em casa no mesmo dia tornam-se bons parceiros.

Após estas considerações, alguns procedimentos devem ser adotados.

São eles:

- Planejar reuniões para discutir os relatórios de atividades, para que se saiba o que vai ser feito e o que já foi feito.

- Promover reuniões pessoais as quais podem ser substituídas por conferências telefônicas.

- Manter contato com o escritório x trabalhador e vice-versa, sempre que necessário; lembre-se, possivelmente se precisa estar em contato com o escritório com a mesma frequência de antes, só que de maneiras diferentes.

- Coletar os recados nos horários previstos, verificar o *e-mail* e *voice mail* facilitando o trabalho dos colegas.

MELLO (1999) explica que dar retorno às ligações telefônicas em horários predeterminados, informando o horário em que as chamadas devem ser feitas, é recomendado somente quando há garantias de a linha telefônica estar livre.

Se a empresa requer segurança ou confidencialidade, examinar os documentos que detalham essas normas de procedimento, o teletrabalho pode gerar necessidades de novas políticas. A propósito a empresa, deve verificar o seguro residencial com o corretor de seguros para ver se há cobertura para escritórios em residências, pois normalmente eles são excluídos.

No tocante às avaliações feitas pelo chefe, estas são imprescindíveis para o sucesso do teletrabalho. Os teletrabalhadores querem e devem



conhecer o resultado destas avaliações. Assim, os *feedbacks* devem ser feitos regularmente, pois se precisa decidir as prioridades do trabalho, os cronogramas, e as medidas de desempenho, para que todos se sintam recompensados com os objetivos atingidos. (MELLO, 1999)

Com relação ao gerenciamento por resultados, os gerentes freqüentemente se perguntam se os seus subordinados estão trabalhando quando eles não estão presentes fisicamente na empresa. Mas, tem-se certeza de que o pessoal no escritório está trabalhando produtivamente? Um funcionário pode estar sentado à mesa, mas não se tem garantia de que ele é produtivo senão pelos resultados obtidos. É oportuno usar o mesmo critério com todo mundo - dentro ou fora do escritório, isto é, por meio da administração por resultados e não por aparências.

Reconhece-se que os empregados não podem ser controlados, mesmo quando encontram-se fisicamente no escritório da empresa oito horas por dia. Quando se trabalha com especialistas em informação, com gerentes de nível médio e técnicos, tem-se a certeza de que estão trabalhando, não importa onde estejam, porque elas precisam apresentar resultados. Se elas não estão escrevendo cartas, preparando relatórios e propostas e se está recebendo reclamações porque elas não estão retomando chamadas, não importa onde isto esteja acontecendo - em casa ou no escritório - essas pessoas não são consideradas boas funcionárias.

Praticar o teletrabalho é uma demonstração de confiança e fé no empregado, e se houver a opção para que ele retribua essa confiança e fé, ele

vai ser eficiente, pois se não for eficiente em casa, tampouco será no escritório. Pode-se então, questionar qual é a diferença. (MELLO, 1999)

A resposta do sucesso do teletrabalho na empresa está na comunicação aberta, honesta e freqüente entre teletrabalhadores, colegas e chefes.

### **3.3 A Seleção de Teletrabalhadores**

Com relação à seleção dos teletrabalhadores, no contexto desta flexibilidade supra citada, NILLES (1997) afirma que há dois estágios a serem cumpridos. O primeiro diz respeito à natureza do trabalho a ser feito. Alguns serviços simplesmente não são bons para determinadas formas de teletrabalho, outros o são. Do mesmo modo, alguns profissionais se adaptam perfeitamente ao teletrabalho, enquanto outros ficam insatisfeitos em várias situações.

Deste modo, pode-se distinguir duas partes no processo de seleção do teletrabalhador. A primeira diz respeito ao exame do conteúdo das funções de um teletrabalhador potencial. A segunda, de maior importância para o teletrabalho em casa, é a avaliação dos aspectos psicológicos/comportamentais do serviço e dos teletrabalhadores potenciais.

Segundo NILLES (1997), é importante lembrar que, embora um funcionário tenha uma necessidade substancial de contato direto, pode-se agrupar esses contatos de forma que todos ocorram em um ou dois dias da semana, por exemplo. É mais fácil conseguir isso quando o contato direto exigido acontece em reuniões semanais da equipe de trabalho ou em outros

eventos regulares. Torna-se mais difícil quando a interação é irregular e/ou depende da coordenação dos horários de várias outras pessoas. Nesse caso, é importante repetir a pergunta: “As reuniões precisam realmente ter o contato direto ou será que algum meio de telecomunicação, como conferência via telefone ou correio eletrônico, poderia servir como substituto eficaz a algumas reuniões?” (NILLES, 1997, p. 47)

O teletrabalho pode não ser viável em alguns escritórios, caso os funcionários precisarem atender pessoalmente o público ou clientes. Por outro lado, é bem viável por meio da transferência de chamadas, por exemplo, que teletrabalhadores respondam a solicitações de informação via telefone. Além disso, pode-se viabilizar, com treinamento avançado, o revezamento entre os membros da equipe dessas atividades que envolvem contato pessoal, de forma que todos tenham a chance de teletrabalhar e ninguém se sinta prejudicado.

Uma das características principais do teletrabalho (especialmente do teletrabalho doméstico, quando não há mais ninguém em casa) é permitir que o funcionário dedique períodos relativamente longos às tarefas, sem as interrupções comuns em escritórios tradicionais. Quando a função de uma determinada pessoa tem um número relativamente grande dessas tarefas de longa duração, ou quando tais tarefas podem ser agrupadas em um ou dois dias por semana, o teletrabalho pode ser particularmente apropriado. (ver tabela 1- anexos)

**Perfil do Teletrabalhador.** De acordo com NILLES (1997), algumas pessoas se saíram melhor do que outras na condição de teletrabalhadores. No

teletrabalho, como em muitas profissões, existem pessoas com perfis ideais, particularmente no caso do teletrabalho em casa.

A partir daí, o mesmo estudo cita os fatores psicológicos importantes para o sucesso do teletrabalho, dando ênfase ao profissional que teletrabalha em casa, já que é a situação mais complicada.

Segundo NILLES (1997), o profissional ideal para teletrabalhar em casa já é automotivado e autodisciplinado, com todas as habilidades necessárias para sua função, possui um ambiente doméstico estruturado para o teletrabalho e demonstra entusiasmo em relação às perspectivas que surgem.

O processo formal de seleção consiste em identificar as unidades organizacionais que são participantes potenciais e os voluntários dentro dessas unidades. A base da seleção individual é a série de considerações esboçadas anteriormente. A seguir serão abordados alguns detalhes administrativos e de escalas de trabalho.

**Somente voluntários.** Sugere-se que primeiramente sejam identificadas as unidades organizacionais; depois, selecionam-se os indivíduos, mediante o uso de critérios de triagem a serem estabelecidos pela empresa. De qualquer modo, o que se pretende é que os critérios aumentem a probabilidade de sucesso do projeto, e não que forneçam um levantamento abrangente de todos os casos possíveis em que o teletrabalho possa funcionar bem (ou não). Provavelmente descobrir-se-á que o número de voluntários cresce depois do primeiro grupo já estar teletrabalhando há algum tempo. Aqueles que eram inicialmente contrários ao projeto (ou que estavam em dúvida), podem muito bem mudar de idéia à medida que os supostos riscos se demonstrem falsos.

**Avaliando Funções e Grupos de Trabalho.** A sugestão é que se comece identificando as unidades organizacionais que têm o maior número de teletrabalhadores potenciais, em função da disposição de participação dos gerentes, das características funcionais dos membros das unidades e da economia que o teletrabalho pode proporcionar, nessa ordem. Se tiver apenas uma unidade, a sua própria, então essa parte é fácil. Deve-se aprofundar um pouco nos detalhes das características de cada função. Exemplificando: A JALA International desenvolveu um software, chamado Telepicker, que automatiza o processo para cada um dos funcionários.

O trecho a seguir descreve com detalhes o processo de seleção visto anteriormente.

**Funções.** É importante não levar em conta os detalhes de como cada função é desempenhada atualmente. É preciso pensar no conteúdo de cada função exercida pelos funcionários. O que cada uma requer para ser executada? Que espécie de resultados gera o trabalho? Será que se pode reconhecer os resultados facilmente - memorandos datilografados, relatórios, linhas de programas de computador, projetos de engenharia? O que se usa exatamente para avaliar o trabalho do funcionário? Com que frequência são gerados esses resultados visíveis? Que tipos de conhecimentos específicos são necessários para a obtenção dos resultados? Que tipos de recursos são exigidos para que o trabalho seja executado? Com quem - ou o quê - o funcionário deve se comunicar a fim de obter ou enviar as informações necessárias para um desempenho satisfatório? Com que frequência deve ocorrer essa comunicação? Qual o grau de detalhes que ela requer?

Deve-se pensar em cada pessoa como uma comunidade, ou uma fábrica, se tiver um raciocínio mecanicista. Cada uma delas requer abastecimento de materiais e informações a intervalos regulares, às vezes continuamente, outras vezes esporadicamente. Cada uma contém uma série de atores, agentes ou executores diferentes. Todas estão ocupadas durante parte do tempo, mas nem tanto em outros períodos. Portanto, o que se vê é uma explosão de atividades visíveis em alguns momentos, enquanto que em outros tudo parece adormecido - descansando, pensando, desenvolvendo, reabastecendo. Nenhuma função, a menos que seja muito chata, é a mesma o tempo todo. O que se busca é adquirir sensibilidade para identificar as concentrações relativas de atividades que podem ser realizadas isoladamente - ou isoladamente com o telefone, em oposição àquelas que precisam ser executadas num local determinado, com outra pessoa. Se as funções do tipo 'sozinho com o telefone' podem ser agrupadas algumas vezes em dias inteiros, então identifica-se um serviço que pode ser executado em casa por meio do teletrabalho. (NILLES, 1997) – (ver Tabela 2 – anexos)

NILLES (1997) cita que os critérios para um centro-satélite de teletrabalho são menos exigentes. A maioria das funções pode, provavelmente, ser realizada num centro-satélite equipado apropriadamente, desde que não exija contato direto constante entre pessoas específicas. As exceções são aquelas que apresentam limitações claras de ordem de segurança física ou equipamentos especializados.

Deve-se fazer uma lista como a da tabela 2 para as funções do grupo. Na linha 1, estão as funções que devem ser desempenhadas no escritório

principal durante todo o tempo. Na linha 2, estão as funções que devem ser desempenhadas no escritório principal em meio-período. Na linha 3, estão as funções que devem ser desempenhadas em algum escritório todo o tempo. Na linha 4, estão as funções que devem ser desempenhadas em algum escritório em meio-período. Meio-período aqui também pode significar pelo menos um dia por semana. Se alguma função estiver fora da lista, talvez ela pertença ao grupo dos teletrabalhadores que ficam o tempo integral em casa, na coluna 5. Deve-se lembrar que se fala de funções e não de pessoas. Se todas as funções estão na linha 1, não se precisa ir adiante; não há nenhuma possibilidade de teletrabalho no grupo. Nas outras linhas, há chances crescentes de teletrabalho em casa.

Algumas das funções podem ainda exigir a comunicação pessoal regular entre outras funções específicas. Isto é, ainda podem existir grupos de funções geograficamente inseparáveis. Devem ser deslocados para a linha 1 ou 2, ainda que tenham entrado inicialmente na linha 3, 4 ou 5.

Em seguida, colocam-se as pessoas reais nas funções. E se questiona: Com que eficiência trabalhariam longe do escritório principal? Com que frequência precisam de supervisão pessoal? Com que frequência precisa-se ver os demais para desenvolver o próprio trabalho?

Se essas questões deslocam mais algumas pessoas para a linha 1, a razão será a necessidade de mais treinamento. Esses profissionais são de comunicação difícil ou pouco confiáveis, ou lhes falta motivação. Será que o problema é insolúvel, ou será que isso pode ser resolvido por meio de uma nova função ou de alterações nos detalhes da mesma? Se parece insolúvel,

deve-se mover a função/pessoa para a linha 1. Caso contrário, pode ser uma boa oportunidade de melhorar a situação desse profissional. Considera-se também a opção de ter um grupo pioneiro de teletrabalhadores, ao qual irá acrescentar pessoas com o passar do tempo e com a evolução de ambas experiências.

Depois de toda essa análise minuciosa, obtém-se a seguinte lista: a linha 1 abrange aqueles que precisam ficar no escritório principal quase todo o tempo. A linha 2 engloba as pessoas que precisam estar no escritório principal parte do tempo, mas que podem se tornar teletrabalhadores em meio-período, num escritório-satélite ou mesmo em casa. A linha 3 contém os teletrabalhadores do escritório-satélite. A linha 4 inclui aqueles que podem dividir o tempo entre o escritório-satélite e sua casa, e a linha 5, se houver, relaciona-se os teletrabalhadores 'domésticos' potenciais -ou aqueles que podem ficar realmente longe, como numa cidade distante. Para esses, a expressão todo o tempo pode ser interpretada de forma literal. Na prática a expressão, todo o tempo significa uma média de quatro dias por semana (ou mais), e não para sempre.

**Discutindo as Opções.** A maioria das considerações anteriores não pode ser feita unilateralmente. É importante discutir as possibilidades do teletrabalho com todas as pessoas que provavelmente estarão envolvidas de forma direta, independentemente de tornarem-se ou não teletrabalhadores. O primeiro passo pode ser repassar informações a todos os potenciais gerentes de teletrabalhadores, e depois fazer o mesmo com os prováveis



teletrabalhadores. Essas informações devem englobar pelo menos os seguintes tópicos:

- O que é o teletrabalho em casa, num centro de telesserviço (se for pertinente);
- Os critérios para teletrabalhadores;
- A natureza voluntária do teletrabalho;
- Vantagens e desvantagens do teletrabalho, seja em casa ou em centros-satélites; mitos e verdades;
- Responsabilidades dos teletrabalhadores domésticos;
- As realidades práticas: equipamento e ambiente de trabalho.

Segundo NILLES (1997), isso é apenas uma síntese para que as pessoas se familiarizem com o teletrabalho e passem a vê-lo como uma realidade. É importante ressaltar nessa fase que o teletrabalho não é nem privilégio nem punição aos envolvidos - apenas uma forma diferente de trabalho.

**Seleção Final.** É sugerido que se distribua um teste formal de seleção a todos os voluntários. O teste fornece uma avaliação do provável sucesso de cada funcionário como teletrabalhador 'doméstico' ou de um centro-satélite. A avaliação formal não é a palavra final. É mais um elemento para sua própria decisão. Será que essa pessoa é uma boa candidata ao teletrabalho? Haverá algumas respostas positivas, outras nitidamente negativas e é provável que sejam encontrados alguns casos duvidosos. Geralmente, menos de 15 por cento dos teletrabalhadores potenciais recebem nesses testes a recomendação de evitarem o teletrabalho, mas podem ser negativas relevantes.

A sugestão é que sejam experimentadas também algumas das pessoas que se encontram na faixa duvidosa, além dos campeões incontestáveis. Pode ser que inconscientemente a sensação de maior responsabilidade torne-os profissionais de melhor desempenho.

### **3.4 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho**

A idéia do teletrabalho é simples, porém requer preparo de ambas as partes, envolvendo diversos aspectos delicados de relacionamento entre patrão e empregado, ou entre cliente e fornecedor de serviços. Não é fácil para o chefe dispensar o funcionário para ir trabalhar em casa, ou em um outro local escolhido, enquanto outros funcionários permanecem no ambiente da empresa. Da mesma forma é complicado dar o reconhecimento devido àquele que “não aparece para trabalhar”, se comparado ao funcionário que “todo dia chega no horário e mantém a mesa arrumada”. Um dos principais pontos apontados como problema pelos teletrabalhadores, em pesquisas consultadas, é a perda de identidade com o quadro de funcionários da empresa. (FORESTER, 1992)

Os valores inseridos na relação de emprego são modificados por esta nova forma de trabalhar. A produtividade – as vezes de medição difícil ou impossível – passa a ser o parâmetro central. Novas formas de verificação, de intercâmbio e de relacionamento passam a existir entre a empresa e seu funcionário, entre o cliente e seu prestador de serviço. É interessante ver que sempre se tem a promessa de se estar diante de uma nova empresa, que tem maior agilidade, menos hierarquia e mais flexibilidade, tratando os empregados

com maior confiança. O teletrabalho é uma dura prova a estes novos métodos. Terá a sua empresa acreditado em Peter Drucker e outros pensadores de áreas como planeamento, administração do conhecimento? Seria ela “moderna” o suficiente?

O teletrabalho oferece à comunidade a situação de retirar de circulação diversos automóveis em horário de pico, pois estarão trabalhando em condições de horário e locais por eles determinados. Ao trabalhador melhora a qualidade de vida, ao afastá-lo também do tráfego e mantê-lo mais próximo de sua família, além de permitir-lhe prestar serviços a partir de locais distantes da entrega do produto. Para as companhias, pode significar a racionalização de horários, de produção e de gastos de infra-estrutura (prédios, energia, alimentação, etc.). Imagine-se quanto tempo gasta-se em trânsito, ou qual a qualidade de vida que realmente possui ao longo de um dia de trabalho.

Segundo dados colhidos do *site* da Home Wireless Networks, EUA, apenas 37% dos empregadores entrevistados orientaram seus teleempregados como produzir à distância e somente 41% deram aos mesmos algum preparo no tocante à saúde do trabalho remoto – ou seja, da montagem de seus locais de trabalho levando em consideração aspectos ergonômicos.

Além disto, em fontes consultadas, (FORESTER, 1992), nota-se que foram relatados problemas de desapontamento dos empregados com relação ao reconhecimento de seus empregadores quando trabalhando distantes dos escritórios, bem como do surgimento de problemas de relacionamento, advindos da ausência de contatos com o “pessoal lá da firma”. Note-se que

este é um parâmetro delicado, pois tanto pode pender para um lado quanto para o outro.

Um outro fator importante na discussão das opções é que o teletrabalho pode trazer de volta ao mercado diversos trabalhadores que poderiam ter dificuldades ou até mesmo ser discriminados em função de ineficiências temporárias ou definitivas. Desta forma idosos com dificuldades de locomoção, profissionais com deficiências auditivas e/ou visuais, entre outros, teriam novas oportunidades. É importante ressaltar que vemos, em paralelo, o desenvolvimento em diversos centros de pesquisas de todo o mundo, de aparelhos e ferramentas para facilitar a "acessibilidade" aos serviços computacionais para esta comunidade.

Da infra-estrutura utilizada pelos teletrabalhadores, cita-se: Internet, através dos tradicionais serviços como *E-mail* e um *site* que permita comunicação ágil, bem como acesso a Intranet corporativa, *paggers*, equipamentos de comunicação móveis, como os celulares (cujas interrupções devem ser disciplinadas e gerenciadas, para que se garanta a produção), linhas telefônicas de bom desempenho e confiabilidade.

O papel dos provedores de Internet é fundamental para o sucesso do teletrabalho. Atualmente verificamos uma queda da qualidade nos serviços dos provedores comerciais no Brasil, levando muitas empresas que trabalham desta forma a investirem em estruturas próprias de Internet, visando não introduzirem um ruidoso parceiro no esquema de trabalho. A integração dos *paggers*, celulares e Internet (que vai iniciando a formação dos serviços convergentes de comunicação) só vem a colaborar com a implementação do

teletrabalho. Deve ser notado que ainda estamos no início do uso destes serviços integrados, possibilitando que tenhamos uma grande expectativa com relação ao futuro.

Todos estes elementos técnicos deixam de ter validade se o teletrabalhador não souber "teletrabalhar". Alguns autores e articulistas defendem que este novo agente deverá executar suas funções num escritório, separado do ambiente doméstico. Inúmeros relatos, colhidos nas fontes citadas ao final deste artigo, permitem ver que, trabalhando em casa, o teletrabalhador é confundido com "aquele que levou algo para fazer em casa". Este fato cotidiano poderá causar o fracasso da iniciativa de se retirar do escritório, uma vez que poderá gerar atritos familiares, interrupções indesejáveis e situações difíceis de controlar, ao invés de solucioná-las.

A disciplina, organização, planejamento e gerência das interrupções são os pontos chave para que o teletrabalhador tenha ritmo e produtividade mensuráveis. As fontes mostram que usualmente a produção cresce, levando até mesmo ao excesso de trabalho, pois ele não tem mais os rigores de alguns horários, ou o "desejo de ir para casa", ou de se deslocar do escritório. As implicações em transformar a casa em escritório são várias, e devem ser tratadas com consciência e muito cuidado, senão os impactos ocorrerão tanto na empresa quanto na residência.

A despeito das vantagens e desvantagens citadas, pode-se apontar que o teletrabalho ainda não é amplamente aplicado no Brasil em virtude da resistência que as pessoas têm às inovações. Para obter sucesso, as empresas que pretendem aplicar o teletrabalho precisam mudar o sistema de

gerenciamento e liderança que tradicionalmente aplicam, enfrentando o novo desafio com flexibilidade, auto-disciplina e um esquema de trabalho eficiente.

Desta forma, como qualquer realidade social, o teletrabalho envolve implicações (econômicas, sociais, psicológicas, etc.) susceptíveis de serem valorizadas positiva ou negativamente, às vezes pelas mesmas razões, por diferentes atores e grupos sociais. Por isso a literatura consultada (HILLMAN, 1993, p. 12 e segs; HORNER e DAY, 1995, p. 333-338; HUWS, 1995, p. 3-4 e 10-38; LEMESLE e MAROT, 1994, p. 61; LENCASTRE, 1995, p. 28 e 31; RUBINSTEIN, 1993, p. 58, 61-62 e 64; MELLO, 2000, entrevista) fala em termos de "vantagens" e /ou "desvantagens" (potenciais) do teletrabalho para os trabalhadores, para as empresas, para a sociedade em geral. Por uma questão de sistematização, segue-se essa ordem de análise - ainda que, por vezes não seja fácil decidir em que categorias enquadrar determinados aspectos.

Por outro lado, há que dizer que as vantagens e as desvantagens devem ser entendidas como potenciais, dependendo a sua existência efetiva das reais condições, oferecidas pela empresa e pela sociedade global, em que se efetua o teletrabalho (características dos locais, do equipamento, salários, férias e outras licenças, saúde, segurança social, etc.).

É de notar que muitas das desvantagens apontadas ao teletrabalho em geral se referem, na realidade, ao teletrabalho feito em casa, a tempo inteiro (normalmente pouco qualificado, para um empregador exclusivo, em condições contratuais ambíguas ou claramente desfavoráveis para o trabalhador). Ora, esta forma de teletrabalho não representa, na atualidade, nem a única nem a

forma mais importante de teletrabalho (nem sequer representa a única possibilidade de trabalho em casa).

Ao final desta dissertação, encontra-se o quadro resumo das vantagens e desvantagens do teletrabalho.

### **3.5 Os Parceiros do Teletrabalho**

Para ter sucesso, o teletrabalho exige todo um conjunto de condições (tecnológicas, econômicas, sociais, espaciais, etc.). Nesse conjunto de condições assume especial importância a posição (positiva ou negativa, decidida ou reticente) dos seus principais intervenientes: trabalhadores (e respectivos sindicatos), empresários e as empresas juniores.

#### **3.5.1 Os Sindicatos**

Nos anos 80, as principais centrais sindicais, tanto europeias como americanas manifestaram, em geral, uma posição de rejeição e resistência em relação ao teletrabalho. A título de exemplo: uma resolução da central sindical americana AFL-CIO reclamava, em 1983, a abolição do teletrabalho informático em casa. O teletrabalho é encarado, por esta central sindical, como um retrocesso ao trabalho doméstico do século XIX, mal pago, precário, pouco qualificado, sem regalias sociais; e, como tal, reforçando o trabalho a tempo parcial e o isolamento social dos trabalhadores, contrariando ao mesmo tempo a possibilidade destes se organizarem na defesa dos seus interesses. Posições

semelhantes foram tomadas, em 1985, pelos sindicatos na Dinamarca, na RFA e no Reino Unido.

Note-se que, como já referido, as grandes críticas feitas ao teletrabalho, pelos Sindicatos, são, sobretudo ao teletrabalho em casa, e parecem ter algum fundamento. TATE (1995, p. 8), por exemplo, cita casos conhecidos onde mostram que a situação dos teletrabalhadores em domicílio é pior do que a dos trabalhadores tradicionais, em termos de remunerações, situação na profissão e segurança de emprego.

A posição geralmente crítica dos Sindicatos também não será alheio o fato de, para além de colocar problemas aos trabalhadores, o teletrabalho apresenta problemas aos próprios sindicatos, enquanto organizações: a força de trabalho fragmenta-se e dispersa-se, perde a capacidade de organização coletiva, quebra a sua ligação aos sindicatos, diminui o número de trabalhadores sindicalizados, os contratos individuais substituem a contratação coletiva - logo, os sindicatos perdem poder e influência. (HORNER e DAY, 1995, p. 335)

Referindo-se ao Reino Unido, a literatura cita três tipos de posições dos sindicatos ingleses, nos anos 70 e 80, em relação à "revolução tecnológica" em geral e ao teletrabalho em particular:

a) Receptiva: é a posição de sindicatos, sobretudo ligados às telecomunicações, que vêem o teletrabalho como um meio de incrementar a flexibilidade e a autonomia, desenvolver as competências profissionais e melhorar as condições de vida do trabalhador; assim sendo, defendem que ele deve ser promovido.



b) Defensiva: é a posição dominante da TUC (Trades Union Congress), influenciada, sobretudo pelos sindicatos dos "colarinhos-brancos", e vê o teletrabalho como uma realidade inevitável mas, ao mesmo tempo, problemática. Para estes sindicatos o teletrabalho pode ser positivo, se conseguirem evitar os potenciais problemas que a ele podem estar associados (isolamento, exploração, etc.) e forem garantidas, aos teletrabalhadores, todas as regalias comuns a outros trabalhadores.

c) Oposta: é a posição de sindicatos predominantemente do Setor das indústrias da impressão e radiodifusão. É uma posição muito protecionista, preocupada em defender as competências tradicionais dos trabalhadores e o seu controle sobre o produto do trabalho. A BIFU (Banking, Insurance and Finance Union) ilustra bem esta posição, ao encarar o teletrabalho como oposto aos interesses dos seus membros e do próprio sindicato, assinalando em relação ao mesmo as seguintes desvantagens: em relação aos trabalhadores - o potencial isolamento social, os problemas psicológicos de motivação, o potencial perigo de pôr um "espião" (eletrônico) em casa, o aumento dos custos domésticos, os problemas derivados do cuidar dos filhos, etc.; em relação ao sindicato - dificuldades no recrutamento de filiados, problemas de organização coletiva (reuniões no local de trabalho, comunicação entre o sindicato e os trabalhadores, etc.).

A existência destas posições contraditórias mostra que:

i) não há, da parte dos sindicatos, uma estratégia comum e coerente, permanecendo estes, na sua maioria, encerrados no seu papel tradicional de reivindicação (sobretudo) salarial.

ii) torna-se cada vez mais urgente que os sindicatos, sob pena de serem completamente ultrapassados pela situação, promovam e aprofundem debate sobre a problemática do teletrabalho.

### **3.5.2 Os Empresários**

Mostram, em geral, uma posição reticente sobre o teletrabalho; a reflexão sobre o mesmo situa-se sobretudo a nível dos dirigentes das grandes empresas. (LEMESLE e MAROT, 1994, p. 72)

As suas reticências parecem derivar, sobretudo, do fato de que muitos deles continuam presos a um modelo de gestão que já vem do século XIX e que, como já referido, exige o contato direto e a disponibilidade imediata do trabalhador, (quando necessários), e a possibilidade de controle permanente do seu trabalho. (HILLMAN, pp. 33-35 )

Ora, os estudos levados a efeito sobre as experiências de teletrabalho mostram que o seu sucesso, nas Empresas, depende de fatores como a familiaridade já existente na aplicação, a sua vontade de inovar nos planos técnico e organizacional e a sua capacidade de gestão por objetivos. (LEMESLE e MAROT, p. 85)

Encarar o teletrabalho como uma mera estratégia para redução de custos, nomeadamente de salários, é condená-lo ao fracasso (na medida em que não pode competir com o teletrabalho "off-shore", onde envolve salários muito mais baixos, mais horas de trabalho e menores encargos sociais); há que encará-lo no contexto de uma estratégia centrada na inovação, capaz de

conquistar novos mercados, oferecer melhor qualidade e, assim, acabar por reduzir os custos. (STROETMAN e KUBITSCHKE, p. 71)

### **3.5.3 As Empresas Juniores**

As empresas juniores são importantes parceiras do teletrabalho, já que estas tem seus serviços executados quase sempre à distância, usufruindo-se das novas tecnologias da informação e da comunicação, como forma de agilizar e de reduzir custos dos serviços prestados.

Não há estudos das vantagens e desvantagens do teletrabalho pelas empresas juniores de consultoria.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Considerações Gerais**

Tendo em vista o propósito do trabalho aqui apresentado, objetiva-se que a parte prática deste seja realizada utilizando-se dos recursos do teletrabalho para que se possa experimentar a eficácia da atividade proposta.

A abordagem desse estudo é de pesquisa descritiva-exploratória de natureza aplicada, já que procuraremos produzir conhecimentos práticos que mudarão as práticas cotidianas do trabalho.

Ao abordar esse problema teremos dados quantitativos e informações qualitativas, obtidos através de formulários e do registro das entrevistas. (vide anexos).

Procura-se, primeiramente, realizar contatos informais com os integrantes das empresas, através de contatos pessoais e conversas telefônicas, o que possibilitou uma avaliação do conhecimento do teletrabalho pelos dirigentes das empresas contatadas.

A coleta de dados foi feita a partir de contatos formais seguida da interpretação destes dados com suas respectivas pautas de observações.

## 4.2 Empresas Juniores e a Universidade – foco da pesquisa

Segundo CALIL (2000), o projeto EMPRESA JR conta com representantes em países como Bélgica, Portugal, Alemanha, Áustria, Espanha, Itália, França, Noruega, Holanda, Suíça, Reino Unido e Brasil.

No Brasil, a idéia foi trazida em 1988 pela Câmara de Comércio França-Brasil e a partir daí as primeiras empresas juniores começaram a surgir, como as empresas juniores da FGV (Fundação Getúlio Vargas) e da FEA, a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Após 12 anos de existência, este conta projeto com mais de 450 empresas espalhadas por todo país, com mais de 4.500 alunos envolvidos diretamente no gerenciamento das empresas e mais de 12.000 alunos envolvidos indiretamente, resultado do empenho e dedicação dos profissionais (alunos), principalmente.

A associação entre Empresa e Universidade é extremamente benéfica, e não somente para os alunos mas para as próprias Universidades. Porém esta ainda não é uma realidade aqui no Brasil, já que algumas universidades não estimulam esse tipo de atividade e em outras os seus setores não dão a devida atenção e apoio a sua criação e subsistência. (conforme Peter - presidente da Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná, 2001).

O Movimento Empresa Júnior surgiu no Paraná em 1992 e desde então tem cumprido a sua missão de intensificar o intercâmbio Empresa-Universidade. Com esse intuito a Federação de Empresas Juniores do Estado do Paraná (FEJEPAR), fundada em 1997, agrega 12 empresas em atividade e

mais de 10 em processo de formação e filiação, intensificando o contrato intra-estadual e interestadual.

No Estado do Paraná existem aproximadamente 30 empresas juniores criadas. Só em Curitiba temos 20 delas.

As Empresas Juniores são empresas de consultoria ligadas às Instituições Superiores de Ensino, público ou privado, sem fins lucrativos, que oferecem produtos e serviços inovadores a baixo custo. Sendo administrada exclusivamente por alunos dos Cursos de Graduação, as empresas juniores contam com o suporte técnico dos mais renomados professores da sua instituição e outros profissionais especializados, em todos os seus projetos.

A missão da empresa júnior é oferecer ao acadêmico um diferencial na construção de seu conhecimento, proporcionando às organizações empresariais um serviço inovador e de qualidade em gestão empresarial.

Basicamente elas atendem às organizações públicas e privadas e aos demais alunos. Às organizações, são dedicados projetos de consultoria, executados pelos próprios consultores juniores treinados com a mais alta qualidade de serviço. Apesar dos preços muito abaixo do mercado, esses projetos garantem a sua sustentação em termos operacionais. Em relação aos alunos, a empresa promove palestras, seminários, visitas, cursos e todo e qualquer tipo de estímulo para o estudante manter-se sempre atualizado no seu campo de atuação.

Além de tudo isso, elas contam com diversas parcerias com empresas de grande porte e excelente nível. Através destas parcerias, são realizados projetos em conjunto, o que é uma excepcional oportunidade para o aluno.

Realizam cursos, seminários, congressos e encontros nacionais visando o aprimoramento dos seus associados.

#### **4.2.1 Empresas Juniores da Universidade Federal do Paraná**

O local escolhido para o estudo foi a Universidade Federal do Paraná, que conta com 10 (dez) empresas juniores de consultoria.

01- JR Consultoria – Setor de Ciências Sociais Aplicadas

02- Trilhas – Departamento de Turismo

03- InjeBIO – Instituto Júnior de Ciências Biológicas

04- Enjel – Engenharia Elétrica

05- Ejeq – Setor de Química

06- Central Agrárias – Departamentos Agronomia, Zoologia e Veterinária

07- Fábrica de Comunicação – Departamento de Comunicação

08- Coem – Engenharia Mecânica

09- Coplaf – Engenharia Florestal

10- Design Junior – Desenho Industrial

#### **4.2.2 Características dos Participantes**

Os participantes da pesquisa são jovens diretores de recursos humanos, com idade entre 18 a 28 anos, alunos dos seguintes cursos: Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis, Jornalismo e Comunicação, Biologia e Turismo nos mais variados estágios (anos/séries/períodos).

Vale salientar que as quatro empresas juniores foram escolhidas por apresentarem melhor estrutura e estarem em pleno funcionamento, segundo o estudante Peter – presidente da Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná – FEJEPAR-2001.

Seguem-se relacionadas abaixo as quatro empresas juniores objeto desta pesquisa (detalhes no quadro 07 – anexos):

- 1- InjeBIO – Instituto Júnior de Ciências Biológicas
- 2- JR Consultoria – Setor de Ciências Sociais Aplicadas
- 3- Trilhas – Empresa Júnior de Turismo
- 4- Fábrica de Comunicação – Departamento de Comunicação

### **4.3 Procedimentos Metodológicos**

Foram utilizadas para coleta de informações: entrevistas semi estruturadas e formulários para coleta de dados, com consentimento livre e esclarecido dos participantes.

#### **4.3.1 Coleta de dados**

A coleta dos dados foi realizada no primeiro semestre de 2001, iniciando-se com o agendamento dos contatos pessoais seguido das entrevistas, quando foram expostos os objetivos da pesquisa e a necessidade



da coleta de dados, o que ocorreu nos mais diversos horários e dias da semana.

#### **4.3.2 Instrumentos**

As informações foram colhidas por meio de entrevista semi estruturada, com roteiro de questões preestabelecidas, com perguntas abertas, baseadas nos objetivos que orientam esse estudo. Na entrevista houve interação entre o entrevistado e o entrevistador o que favoreceu a este discorrer sobre o tema, permitindo obter as informações desejadas.

Seguiu-se aos encontros pessoais outros contatos formais através do e.mail, telefonemas e fax para complemento das informações.

A pauta de entrevistas constou da identificação do local, da data, nome do entrevistado e da sua função na diretoria da empresa júnior. Teve como objetivo obter informações gerais a respeito da forma como eles trabalham e do que conheciam do teletrabalho. Vieram na sequência oito perguntas que visavam obter informações a respeito do que entendiam ser teletrabalho, a perspectiva da empresa; a relação das diretorias da empresa júnior; se havia comunicação por meio eletrônico entre os diretores, sobre assuntos da empresa e com que intensidade/frequência se comunicavam; de onde eles costumavam se comunicar e por quais meios; em que horários; quais as vantagens e/ou desvantagens percebidas por eles nestas formas de comunicação; quais os equipamentos de comunicação e de informação existentes na empresa júnior ou em outro local a disposição deles; se os

contatos eram planejados ou aconteciam espontaneamente; se eles gostariam de executar tarefas da função deles em outro local fora da empresa júnior.

Para complementação da coleta de dados disponibilizamos aos diretores de recursos humanos das empresas participantes da pesquisa, um formulário onde listaram, durante um período de dez dias úteis, todas as tarefas executadas por eles referentes a sua função, numerando-as; a seguir eles anotaram, para cada tarefa executada, um percentual de zero a cem que representava o tempo gasto naquela tarefa, em relação as outras, no período de dez dias úteis, de forma que a soma dos percentuais não excedesse a cem por cento; após o fechamento dessas duas informações os entrevistados informaram, para cada tarefa, qual foi a tecnologia utilizada na execução das mesmas.

Os dados foram levantados tendo como apoio as fichas apresentadas, conforme quadro 06 e 07, que encontra-se na lista de anexos.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Considerações Iniciais**

As entrevistas tiveram início com o estudante de Administração de Empresas Peter Noriaki Takagi (2001)– Presidente da Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná, que nos relatou a atual situação destas empresas dentro das suas Instituições, dizendo: “ São poucas as Instituições Superiores de Ensino que estimulam e apoiam as iniciativas de seus alunos na criação e desenvolvimento das Empresas Juniores. Dentro de uma instituição como a UFPR alguns Setores dão total apoio e outros ainda não se conscientizaram da importância destas iniciativas para o desenvolvimento e a formação profissional dos seus alunos.”

Peter Noriaki Takagi, durante a entrevista, disse não saber exatamente o que vem a ser teletrabalho, mas já ouviu falar sobre o mesmo. Curioso é que quase que a totalidade das suas atividades profissionais são realizadas à distância do escritório da Federação, a qualquer horário e dia, o que o caracteriza como teletrabalho. Disse que isto se dá porque tem aulas nos mais variados horários do dia e tendo que cuidar da sua própria empresa e da Federação torna-se impossível ter local e horário fixo de trabalho em uma das sedes. Seguiram-se após esta as demais entrevistas com os diretores de recursos humanos das empresas juniores selecionadas, cujos resultados apontaram para a mesma direção, ou seja todos teletrabalham mas não sabiam que praticavam o sistema teletrabalho.

## 5.2 Apresentação dos Dados

Para proceder a apresentação e análise dos dados iniciou-se pelas respostas escritas dos entrevistados. Após a leitura das respostas, classificação e aproximação das falas às perguntas, procedeu-se a análise.

Os dados levantados, de acordo com os formulários propostos, estão expressos em resumos, como se segue:

### **Quanto as entrevistas:**

**Local:** nas sedes das empresas juniores visitadas

**Data:** foram realizadas várias visitas em dias e horários diversos, para todas empresas juniores visitadas

**Entrevistado:** Presidente da Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná e os diretores de Recursos Humanos das empresas juniores

**Função:** especificamente de diretores de recursos humanos e desenvolvimento humano.

01) Qual o seu entendimento sobre o Teletrabalho?  
E qual perspectiva da empresa?

Todos foram unânimes em afirmar que não sabiam exatamente o que era o Teletrabalho.

02) Quais as Diretorias da sua Empresa Júnior?

Comum entre as empresas: Diretor Presidente, Diretor de Projetos, Diretor de Comunicação Social, Diretor de Finanças, Diretor de Marketing e Diretor de Recursos Humanos ou de Desenvolvimento Humano.

03) Há comunicação por meio eletrônico, sobre assuntos da empresa, entre os diretores? Com que intensidade?

Foram unânimes em afirmar que sim. A frequência é imprevisível, pois depende da quantidade de projetos, que se intensificam em determinadas épocas do ano.

04) De que locais vocês costumam se comunicar, entre as diretorias e destas com os clientes? Por quais meios (fone, fax, e.mail, correio, secretaria eletrônica)?

Os contatos acontecem geralmente de casa – com mais frequência, da Universidade ou da empresa, via telefone, e.mail e fax.

05) Em que horários as comunicações acontecem com mais frequência?

A resposta unânime foi de que as comunicações aconteceram em vários horários.

06) Quais as vantagens percebidas por vocês, quando os assuntos são tratados à distância? E as desvantagens?

Vantagens: economia de tempo, de deslocamentos, e agilidade nas soluções.

Desvantagens: redução dos encontros presenciais/pessoais.

07) Os contatos de trabalho à distância são planejados ou acontecem espontaneamente?

Acontecem espontaneamente.

08) Quais os equipamentos de informação e comunicação existentes em sua Empresa Júnior? Esses equipamentos também existem a sua disposição em outro local onde você costuma estar?

Equipamentos: telefone e computador ligado a internet.

Em outros locais: telefone, fax, computador ligado a internet.

09) Você gostaria de executar tarefas da sua função em outro local e diferente horário que não fosse na sede da sua Empresa? Explique.

Todos já trabalham assim, de forma espontânea e sem programação prévia.

#### Quanto a Lista de Tarefas:

<b>Quadro demonstrativo das principais tarefas das empresas juniores pesquisadas</b>	<b>Percentual de tempo utilizado na tarefa, no período de 10 dias úteis</b>
01- Assistência aos membros da empresa júnior, visando manter o nível ótimo de motivação para as tarefas da empresa	20%
02- Realização de cursos na empresa júnior voltados para os alunos da universidade com o intuito de complementar a formação acadêmica	15%
03- Realizar processo seletivo de membros para as diretorias. Avaliando o candidato a empresário júnior segundo o perfil estabelecido pelas empresas júnior	05%

04- Realizar processo seletivo para estagiários para execução dos projetos da empresa	05%
05-Planejamento dos projetos da equipe, diretorias da empresa, através de pesquisa e posterior seleção dos mesmos	10%
06- Gerenciamento da equipe responsável pelo programa de qualidade a ser implantado ou em andamento na empresa júnior	10%
07- Promoção de eventos/atividades de Recursos Humanos, internos e externos das empresas juniores	05%
08- Planejamento de Projetos de consultoria e assessoria para empresas externas a instituição	30%

As tarefas executadas, pelos diretores de recursos humanos, foram feitas utilizando-se das seguintes tecnologias: fax, e.mail e telefone.

Vale salientar que os encontros pessoais se fizeram necessários em algumas ocasiões.

Os Diretores de Recursos Humanos das empresas juniores de consultoria pesquisadas foram unânimes em afirmar que já ouviram falar no Teletrabalho e ainda não tinham tido a oportunidade de saber sobre o mesmo. Durante a conversa o entrevistador pode explicar o que é e como se processa o sistema de teletrabalho e ao final da entrevista chegou-se a conclusão que todos eles, em suas empresas, teletrabalham. Não o fazendo de maneira

formal e organizada, pois teletrabalham nos intervalos dos trabalhos escolares e nos estágios, comunicando-se por telefone e e.mail para resolverem questões da empresa júnior.

### **5.3 Análise dos dados**

Analisando os depoimentos, dados, entrevistas e formulários dos participantes da pesquisa, tendo como parâmetro para comparação a tabela 1 (funções viáveis ao teletrabalho) e a tabela 2 (exigências da função em relação ao local) fontes: NILLES, 1999, p.50 – 1997, p. 57, em relação a aplicabilidade do teletrabalho nas empresas juniores, concluiu-se que:

- 1- As atividades ou tarefas desempenhadas pelos diretores de recursos humanos das empresas juniores foram coincidentes em mais de 80%, conforme dados levantados. Sendo assim foram listadas e agrupadas às que tinham as mesmas características;
- 2- Estabelecendo um paralelo com a tabela 1 verificamos similaridade com o item Gerente de Recursos Humanos que NILLES coloca como função viável ao teletrabalho e que pode ser executada tanto em tempo integral como parcial, em casa, no centro local ou satélite. Constatou-se nas entrevistas com os diretores de recursos humanos, que o local onde os empresários juniores mais trabalham é em suas próprias casas, o que nos faz admitir que estas tarefas são viáveis ao teletrabalho e podem ser executadas de qualquer lugar fora da sede da empresa júnior;



3- Considerando que os estudantes – empresários juniores são oriundos de cursos, turmas e turnos quase sempre diferentes uns dos outros, e que há mudanças de diretores nas funções anualmente, razões que impediriam o cumprimento de horário e dias úteis de trabalho como acontece nas organizações, concluiu-se que a única desvantagem observada na pesquisa foi a dificuldade dos estudantes reunirem-se para tratar de assuntos relativos a empresa, o que torna possível somente quando os mesmos se encontram nas reuniões sociais.

As principais vantagens observadas na pesquisa foram: todos os estudantes, conforme a sua disponibilidade, podem contribuir e produzir para a empresa júnior, independente da função exercida; as responsabilidades individuais aumentam já que cada um deve fazer os contatos para andamento dos seus projetos e o controle, pelo gerente, torna-se mais eficaz quando utiliza-se os meios de comunicação disponibilizados, como: telefone, e.mail e fax.

Foi altamente positivo o trabalho feito junto aos empresários juniores porque estes, como acadêmicos, e prestando serviços a pequenos empresários e demais estudantes, são formadores de opinião, e podendo utilizar-se da alternativa do teletrabalho poderão organizar-se e melhorar sua produtividade.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões

O presente estudo permite concluir que nos dias atuais, as empresas para se tornarem competitivas precisarão concentrar-se no essencial – seu principal negócio, pois dentro de uma perspectiva moderna acabou-se a época da organização, seja pública ou privada, que "faz tudo".

No tocante à modernidade nas gestões das organizações, só recentemente as empresas brasileiras começaram a despertar para o teletrabalho como instrumento para obter competitividade no mundo globalizado. Na realidade, esta já é uma tendência atual, que preocupa algumas empresas nacionais e estrangeiras, como é o caso da Natura, da Siemens, da Credicard, no Brasil, que mantém centenas de funcionários trabalhando em casa.

Ao adotar o teletrabalho, a função profissional é exercida, principalmente, a partir da residência do funcionário que, assim, pode reduzir custos, aumentar a produtividade, obter mais satisfação pessoal e, conseqüentemente, economizar espaço interno do escritório da empresa.

Contudo, a adoção do teletrabalho no nosso país encontra barreiras, em virtude basicamente da cultura da "exigência da presença física no local de trabalho", como também do funcionário de ser tratado de forma paternalista e ter dificuldades para administrar o seu tempo.

Tomem-se por exemplo os textos representativos da posição da Comunidade Européia com relação ao teletrabalho. Neles, o desenvolvimento

da sociedade da informação (nos seus aspectos tecnológicos, econômicos e sociais) e das suas aplicações, nas quais se inclui o teletrabalho, é encarado como a única via para a Europa combater o desemprego e competir com sociedades como o Japão e os Estados Unidos. O tom é, em geral, otimista e voluntarioso, fazendo por vezes lembrar alguns dos textos utópicos sobre a Revolução Industrial. E, no entanto, a realidade, de 1993 para cá, parece obstinar-se em não dar razão a tal tipo de posições: o crescimento económico estagna, o desemprego não pára de aumentar (mesmo em países super-desenvolvidos, como o Japão e a Alemanha, em que esses problemas eram desconhecidos), assiste-se à falência do "Estado Social", cresce a despesa pública, etc. O que pode levar a pensar que, se o teletrabalho era a solução do desemprego, da falta de competitividade, ele parece ter-se tornado, agora, apenas "parte" da solução.

Há, por outro lado, um conjunto de posições (de David Lyon, Tom Forester, Tony Benn, Frank Webster, Kevin Robbins, Timothy Luke, Stephen White, muitos Sindicatos), pelas quais perpassa um olhar bastante crítico da sociedade da informação e do teletrabalho.

Para alguns, tais realidades representam uma forma de o sistema - esgotada a sua solução industrial, por problemas como a escassez de recursos energéticos, as diversas formas de poluição, a impossibilidade de satisfazer as crescentes exigências de bens para consumo - fazer uma modificação no sentido de uma economia mais volátil e menos poluente.

Não será assim por acaso que os defensores mais entusiastas da sociedade da informação e do teletrabalho sejam empresas das áreas das

telecomunicações, da informática, dos produtos da informação em geral. Para outros, a sociedade da informação não é mais do que uma estratégia para o Estado aumentar a eficiência da produção e do controle sobre os cidadãos, numa linha que já vem do Taylorismo e é retomada pelo Fordismo. Outros, ainda, vêem a sociedade da informação como o culminar do domínio das elites científicas e tecnocráticas (detendo o monopólio do saber e do discurso) sobre o cidadão em geral.

Qualquer destas visões nos parece, no entanto, unilateral. Se é verdade que a sociedade da informação em geral, e o teletrabalho em particular, trazem problemas novos: de ordem social, de ordem psicológica, de ordem econômica, e não é menos verdade que também comportam potencialidades que se deve ter em conta e tentar explorar.

## **6.2 Recomendações**

Ao concluir esta pesquisa pode-se afirmar que existem algumas lacunas a serem preenchidas por outras pesquisas que tenham como base o estudo do Teletrabalho. Estas lacunas podem ser entendidas como recomendações, que seguem-se abaixo:

1) Sendo os estudantes universitários formadores de opinião e futuros empresários recomendamos uma pesquisa que vise integrar o mundo acadêmico com o mundo do trabalho tendo como elo de ligação o teletrabalho. Palestras e grupos de estudos podem ser estratégias a serem utilizadas para alcançar este objetivo. O fato que nos leva à essa conclusão é de ter

observado durante a pesquisa que há interesses em provocar, por parte dos educadores, esta relação, mas não há o meio de ligação;

2) Sendo os estudantes universitários, em sua maioria, ainda muito jovens e os maiores utilizadores das tecnologias da informação e comunicação, algo comum no seu dia a dia, há necessidade de pesquisas voltadas para a sistematização do teletrabalho como forma regular de trabalho;

3) Acreditamos, ao concluir, que propostas de projetos envolvendo universitários empreendedores, as novas tecnologias, tendo como suporte de viabilização o teletrabalho, terão grandes oportunidades de sucesso.

## 7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

### 7.1 Referências Bibliográficas

AGGER, Ben. The Dialectic of Desindustrialization: An Essay on Advanced Capitalism in FORESTER, John (ed.), **Critical Theory and Public Life**, Cambridge: The Mit Press, pp. 3-21, 1988.

BANGEMMAN, Martin, et al. **A Europa e a Sociedade Global de Informação: Recomendações ao Conselho Europeu**, Bruxelas, 1994.

BAKER, Robert. Work à la Modem. **Business Week**, outubro de 1999, pp. 104-106.

BATES, Peter, et al. **Telematics for Flexible and Distance Learning (Delta): Final Report**, European Commission, DG XIII, 1995.

BENN, Tony, 1995, "Information and Democracy", The Electronic Library, February 1995, vol. 13, no 1, p. 57-62.

CALIL, Paula. Júnior só no nome. **Recursos Humanos**, julho de 2000.

COM (95) 149 Final, INFO 2000.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Green Paper: Copyright and Relative Rights in the Information Society (presented by the Commission), Brussels: COM (95) 382, 1995.

COMUNIDADES EUROPEIAS. COMISSÃO, 1993, Crescimento, Competitividade, Emprego: os desafios e as pistas para entrar no século XXI (Livro Branco), Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Publicado no Boletim das Comunidades Europeias, Suplemento 6/93.

CORREIA, Ana Maria R., BARRULAS, Maria Joaquina. Mestrado em Ciências da Comunicação: **Gestão de Informação** (documentos produzidos e distribuídos no âmbito do Covilhã: Universidade da Beira Interior), 1995.

DE BRUINE, R. F., 1995, "Multimedia Initiatives of the European Union", in **EU Information Day Multimedia Content for the Information Society**, Linz/Austria, 26 Sept. 1995, Luxembourg: European Commission, DG XIII, pp. 19-31, 1995.

EUROPEAN COMMUNITIES. COMMISSION. The Future of Rural Society, COM (88) 371 final, Bulletin of the European Communities, Supplement 4/88, pp. 53-58. Commission Communication transmitted to the Council and to the European Parliament on July 1988.

EUROPEAN COMMUNITIES. COMMISSION. Europe's Way to the Information Society: an Action Plan, COM (94) 347 final, Brussels: CEC. Communication to the Council and the European Parliament and to the Economic and Social Committee and the Committee of Regions, 1994.

FORESTER, Tom, 1992, "Megatrends or Megamistakes? What Ever Happened to the Information Society?", *The Information Society*, V. 8, pp. 133-146.

GONÇALVES, António, 1995, "Trabalhe por controle remoto", **Revista Exame**, Novembro de 1995, pp. 132-134.

HILL, Michael W. Information policies: premonitions and prospects. **Journal of Information Science**, 21 (4) 1995, pp. 273-282.

HILLMAN, Judy. **Telelifestyles and the Flexicity**: The Impact of the Electronic Home, Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions, 1993.

HORNER, David, DAY, Peter. "Labour and the information society: trade union policies for teleworking", *Journal of Information Science*, 21 (5) 1995, pp. 333-341.

HUWS, Ursula, 1995, "Le Télétravail (Rapport à la Task Force Emploi, DG V, de la Commission Européenne)", *Europe Sociale*, Supplément 3/95, pp. 1-69, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés Européennes

LEMESLE, Raymond-Marin, MAROT, Jean-Claude. *Le Télétravail*, Paris: PUF, Collection Que sais - Je?, 1994.

LENCASTRE, José Garcez. O teletrabalho. **Dirigir - Revista para Chefias**, Nº 36, Março/Abril, Instituto de Emprego e Formação Profissional, pp. 27-32, 1995.

LUKE, Timothy W., WHITE, Stephen. "Critical Theory, the Information Revolution, and an Ecological Path to Modernity", in Forester, John (ed.). **Critical Theory and Public Life**. Cambridge: The Mit Press, pp. 22-53, 1988.

LYON, David. **The Electronic Eye**. Cambridge: Polity Press, 1994.

MARTIN, William J. "The information society - idea or entity?", *Aslib Proceedings*, 1988, vol. 40, no 11/12, pp. 303-309, 1988.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho**; *telework*. Rio de Janeiro:Qualitymark Ed:ABRH-Nacional, 1999.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

PRIESTLEY, John. "Using the information superhighways", *Information services and uses*, V. 15, pp. 25-29, 1995.

RABELO, Air. "Quais as vantagens e desvantagens do Teletrabalho e das organizações virtuais na era da Informação". **Revista FACES** da Face-Fumec, 1999.

ROBINS, Kevin, WEBSTER, Frank. "Information as capital: a critique of Daniel Bell", in Slack, J., Freges, F. (eds.), *The Ideology of the Information Age*, Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1987.

ROBBINS, Kevin, WEBSTER, Frank. "Plan and control: towards a cultural history of the Information Society", in **Theory and Society**, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 323-351, 1989.

RUBINSTEIN, Michel. *L'Impact de la Domotique sur les Fonctions Urbaines*, Dublin: Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1993.

STROETMAN, Karl A., KUBITSCHKE, Lutz. "Teleco-operation case study: improving competitiveness", in **Information culture and business performance**, University of Hertforshire Press, 1995.

TATE, Jane. "Le travail à domicile dans l'Union Européenne (Rapport du Groupe de Travail ad hoc)", *Europe Sociale*, Supplément 2/95, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés Européennes, 1995.

VÁRIOS. **Revista Exame** (Edição Especial: "Guia das Tecnologias da Informação"), Maio/Junho de 1995.

**Internet:**



Artigo capturado na URL <http://homewireless.com> - Home wireless networks - site sobre experiências e ferramentas de teletrabalho. Disponível em 20 out 2000.

Artigo capturado na URL <http://www.jobs-telecommuting.com> - Jobs for telecommuters - Mercado de trabalho virtual (envolve diversas áreas, não sendo restrito à Tecnologia da Informação). Disponível em 22 out 2000.

Artigo capturado na URL <http://www.sangabriel.com/telecommuting.htm> - San Gabriel Telecommuters - site de apoio para teletrabalhadores. Disponível em 23 out 2000.

Artigo capturado na Url <http://ubista.ubi.pt/~comum/welcome.html>  
<http://ubista.ubi.pt/~comum/welcome.html>. Capturado em 20 de out 2000.

## 7.2 Bibliografia

AGGER, Ben. The Dialectic of Desindustrialization: An Essay on Advanced Capitalism in FORESTER, John (ed.), **Critical Theory and Public Life**, Cambridge: The Mit Press, pp. 3-21, 1988.

BANGEMMAN, Martin, et al. **A Europa e a Sociedade Global de Informação: Recomendações ao Conselho Europeu**, Bruxelas, 1994.

BAKER, Robert. Work à la Modem. **Business Week**, outubro de 1999, pp. 104-106.

BATES, Peter, et al. **Telematics for Flexible and Distance Learning (Delta): Final Report**, European Commission, DG XIII, 1995.

BENN, Tony, 1995, "Information and Democracy", The Electronic Library, February 1995, vol. 13, no 1, p. 57-62.

CALIL, Paula. Júnior só no nome. **Recursos Humanos**, julho de 2000.

COM (95) 149 Final, INFO 2000.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Green Paper: Copyright and Relative Rights in the Information Society (presented by the Commission), Brussels: COM (95) 382, 1995.

COMUNIDADES EUROPEIAS. COMISSÃO, 1993, Crescimento, Competitividade, Emprego: os desafios e as pistas para entrar no século XXI (Livro Branco), Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Publicado no Boletim das Comunidades Europeias, Suplemento 6/93.

CORREIA, Ana Maria R., BARRULAS, Maria Joaquina. Mestrado em Ciências da Comunicação: **Gestão de Informação** (documentos produzidos e distribuídos no âmbito do Covilhã: Universidade da Beira Interior), 1995.

DE BRUINE, R. F., 1995, "Multimedia Initiatives of the European Union", in **EU Information Day Multimedia Content for the Information Society**, Linz/Austria, 26 Sept. 1995, Luxembourg: European Commission, DG XIII, pp. 19-31, 1995.

EUROPEAN COMMUNITIES. COMMISSION. The Future of Rural Society, COM (88) 371 final, Bulletin of the European Communities, Supplement 4/88, pp. 53-58. Commission Communication transmitted to the Council and to the European Parliament on July 1988.

EUROPEAN COMMUNITIES. COMMISSION. Europe's Way to the Information Society: an Action Plan, COM (94) 347 final, Brussels: CEC. Communication to the Council and the European Parliament and to the Economic and Social Committee and the Committee of Regions, 1994.

FORESTER, Tom, 1992, "Megatrends or Megamistakes? What Ever Happened to the Information Society?", *The Information Society*, V. 8, pp. 133-146.

GONÇALVES, António, 1995, "Trabalhe por controle remoto", **Revista Exame**, Novembro de 1995, pp. 132-134.

HILL, Michael W. Information policies: premonitions and prospects. **Journal of Information Science**, 21 (4) 1995, pp. 273-282.

HILLMAN, Judy. **Telelifestyles and the Flexicity**: The Impact of the Electronic Home, Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions, 1993.

HORNER, David, DAY, Peter. "Labour and the information society: trade union policies for teleworking", *Journal of Information Science*, 21 (5) 1995, pp. 333-341.

HUWS, Ursula, 1995, "Le Télétravail (Rapport à la Task Force Emploi, DG V, de la Commission Européenne)", *Europe Sociale*, Supplément 3/95, pp. 1-69,

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés Européennes

LEMESLE, Raymond-Marin, MAROT, Jean-Claude. *Le Télétravail*, Paris: PUF, Collection Que sais - Je?, 1994.

LENCASTRE, José Garcez. O teletrabalho. **Dirigir - Revista para Chefias**, Nº 36, Março/Abril, Instituto de Emprego e Formação Profissional, pp. 27-32, 1995.

LUKE, Timothy W., WHITE, Stephen. "Critical Theory, the Information Revolution, and an Ecological Path to Modernity", in Forester, John (ed.), **Critical Theory and Public Life**. Cambridge: The Mit Press, pp. 22-53, 1988.

LYON, David. **The Electronic Eye**. Cambridge: Polity Press, 1994.

MARTIN, William J. "The information society - idea or entity?", *Aslib Proceedings*, 1988, vol. 40, no 11/12, pp. 303-309, 1988.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho; telework**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH-Nacional, 1999.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

PRIESTLEY, John. "Using the information superhighways", *Information services and uses*, V. 15, pp. 25-29, 1995.

RABELO, Air. "Quais as vantagens e desvantagens do Teletrabalho e das organizações virtuais na era da Informação". **Revista FACES** da Face-Fumec, 1999.

ROBINS, Kevin, WEBSTER, Frank. "Information as capital: a critique of Daniel Bell", in Slack, J., Freges, F. (eds.), *The Ideology of the Information Age*, Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1987.

ROBBINS, Kevin, WEBSTER, Frank. "Plan and control: towards a cultural history of the Information Society", in **Theory and Society**, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 323-351, 1989.

RUBINSTEIN, Michel. *L'Impact de la Domotique sur les Fonctions Urbaines*, Dublin: Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1993.

STROETMAN, Karl A., KUBITSCHKE, Lutz. "Teleco-operation case study: improving competitiveness", in **Information culture and business performance**, University of Hertforshire Press, 1995.

TATE, Jane. "Le travail à domicile dans l'Union Européenne (Rapport du Groupe de Travail ad hoc)", Europe Sociale, Supplément 2/95, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés Européennes, 1995.

VÁRIOS. **Revista Exame** (Edição Especial: "Guia das Tecnologias da Informação"), Maio/Junho de 1995.

### **Internet:**

Artigo capturado na URL <http://homewireless.com> - Home wireless networks - site sobre experiências e ferramentas de teletrabalho. Disponível em 20 out 2000.

Artigo capturado na URL <http://www.jobs-telecommuting.com> - Jobs for telecommuters - Mercado de trabalho virtual (envolve diversas áreas, não sendo restrito à Tecnologia da Informação). Disponível em 22 out 2000.

Artigo capturado na URL <http://www.sangabriel.com/telecommuting.htm> - San Gabriel Telecommuters - site de apoio para teletrabalhadores. Disponível em 23 out 2000.

Artigo capturado na Url <http://ubista.ubi.pt/~comum/welcome.html>  
<http://ubista.ubi.pt/~comum/welcome.html>. Capturado em 20 de out 2000.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Tabela 1: Algumas funções viáveis ao Teletrabalho

Função	Tempo Integral em casa	Parte do Tempo em casa	Parte Integral em Centro Local ou Satélite	Parte do Tempo em Centro Local ou Satélite
Advogado	😊 talvez	😊	😊	😊
Analista de mercado	😊	😊	😊	😊
Anal. de merc. de ações	😊	😊	😊	😊
Analista de riscos	😊	😊	😊	😊
Analista financeiro	😊	😊	😊	😊
Arquiteto	😊	😊	😊	😊
Arquivista	😊	😊	😊	😊
Artista gráfico	😊	😊	😊	😊
Atuário	😊 talvez	😊	😊	😊
Auditor	😊	😊	😊	😊
Balconista	😊	😊	😊	😊
Cientista da computação	😊	😊	😊	😊
Cientista de laboratório	😊	😊	😊 talvez	😊 talvez
Cientista-pesquisador	😊	😊	😊	😊
Contador	😊	😊	😊	😊
Corretor de imóveis	😊	😊	😊	😊
Corretor de valores	😊	😊	😊	😊
Datilógrafo	😊 talvez	😊	😊	😊
Digitador	😊	😊	😊	😊
Diretor de escola	😊	😊	😊	😊
Diretor de laboratório	😊	😊	😊 talvez	😊
Economista	😊 talvez	😊	😊	😊
Engenheiro civil	😊	😊	😊	😊
Engenheiro de CAD/CAM	😊	😊	😊	😊
Engenheiro de projetos	😊	😊	😊	😊
Engenheiro de sistemas	😊	😊	😊	😊
Engenheiro de software	😊	😊	😊	😊
Engenheiro industrial	😊	😊	😊	😊
Escritor	😊	😊	😊	😊
Especialista em pesquisa de dados	😊	😊	😊	😊
Estatístico	😊 talvez	😊	😊	😊
Físico teórico	😊	😊	😊	😊
Funcionário de serviços postais	😊	😊	😊	😊
Gerente de equipe	😊	😊	😊	😊
Gerente de compras	😊 talvez	😊	😊	😊
Gerente de marketing	😊	😊	😊	😊
Gerente de recursos humanos	😊	😊	😊	😊
Gerente de sistemas mecânicos	😊 talvez	😊	😊	😊
Gerente de departamento	😊	😊	😊 talvez	😊
Guarda-livros	😊	😊	😊	😊

Jornalista	☺	☺	☺	☺
Locutor de rádio	☺	☺	☺	☺
Operador de equipamentos	☺	☺	☺	☺
Operador de mainframe	☺	☺	☺ talvez	☺
Operador de telemarketing	☺	☺	☺	☺
Professor universitário	☺	☺	☺	☺
Programador de aplicativos	☺	☺	☺	☺
Programdor de sistemas	☺	☺	☺	☺
Psicólogo clínico	☺	☺	☺	☺
Publicitário	☺ talvez	☺	☺	☺
Recepcionista	☺	☺	☺	☺
Redator técnico	☺	☺	☺	☺
Secretário de redação	☺	☺	☺	☺
Secretário geral	☺	☺	☺	☺
Supervisor	☺ talvez	☺	☺	☺
Supervisor de gerentes	☺	☺	☺	☺
Técnico de manutenção	☺	☺	☺	☺
Telefonista	☺	☺	☺	☺
Vendedor externo	☺	☺	☺	☺

Fonte: NILLES, 1999, p.50.

## 8.2 Tabela 2 exemplos de exigências da função em relação ao local

Período integral no escritório central	Balconista; operador de mainframe
Meio período no escritório central	Contador; a maioria dos gerentes
Período integral em um escritório qualquer	Engenheiro de campo; a maioria dos profissionais de comunicação
Meio período em um escritório qualquer	Muitos profissionais; assistente administrativo
Exigências insignificantes em relação ao local	Superespecialistas; representantes comerciais

Fonte: NILLLES, 1997, p.57

### 8.3 Quadro 01

No Brasil, (MELLO, 1999, p.102), menciona as principais empresas que praticam o teletrabalho:

W/Brasil (S.P.)	EMC (S.P.)
ACSB (S.P.)	Microsoft (S.P.)
AT & T (S.P.)	Commscope (S.P.)
Dupont (S.P.)	Semp Toshiba (S.P.)
Fundação Inepar (PR)	Greenpeace (R.J.)
Price Waterhouse (S.P.)	Cisco System (S.P.)
Laboratório Buckmann (R.J.)	Bianchessi & Cia. Auditores (S.P.)
Kodak (S.P.)	ALMAP/BBDO (S.P.)
Proudfoot Brasil (S.P.)	Anixter (S.P.)
Trevisan Consultores (S.P.)	IBM (S.P.)
Andersen Consulting (S.P.)	Natura (S.P.)
Philip Crosby (S.P.)	Richardson Eletrocnics (S.P.)
Icone Propaganda (R.J.)	Cebela (R.J.)
Sun Microsystem (S.P.)	Shell (R.J.)
Gartner Group (S.P.)	SSA (S.P.)
Banerj (R.J.)	Movicarga (S.P.)
IPUR (R.J.)	Grupo (R.J.)
Dinsmore Associates (R.J.)	



## 8.4 Quadro 02

Resumo das vantagens e desvantagens do Teletrabalho:

### Para o Trabalhador

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1- Possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho;	1- Menor identificação do trabalhador com a empresa;
2- Economia no gasto com combustíveis;	2- Isolamento social;
3- Flexibilização no horário de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar;	3- Possível perda de status;
4- Flexibilização do local de trabalho;	4- Diminuição do espaço em casa;
5- Relativa economia com diminuição dos constrangimentos hierárquicos;	5- Possível aumento da carga horária diária de trabalho;
6- Clima de trabalho mais confortável;	6- Redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia;
7- Participação de deficientes físicos com dificuldades de locomoção;	7- Possível tendência para a feminilização do trabalho;
8- Aumento de produtividade;	8- Menor proteção jurídica;
9- Diminuição do stress e acréscimo na motivação;	9- Desenvolvimento da precariedade de emprego;
	10- Degradação da vida familiar;
	11- Desaparecimento da diferenciação entre trabalho e lazer;
	12- Maiores possibilidades de conflitos familiares no domicílio (quando o trabalho aí é feito)

	<p>13-Maior dificuldade de defesa dos seus interesses laborais e profissionais;</p> <p>14-Parcelarização do trabalho;</p> <p>15-Menos oportunidades de promoção;</p>
--	--

### 8.5 Quadro 03

Resumo das vantagens e desvantagens do Teletrabalho:

#### Para a Empresa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1- Aumento de Produtividade; 2- Redução de despesas locais (instalações, equipamentos, transporte, empregados, etc...); 3- Melhoria do meio ambiente; 4- Facilidade de recrutamento de pessoal próximos das suas residências; 5- Horizontalização das relações; 6- Descentralização de ações; 7- Flexibilidade interna e menos níveis hierárquicos nas pequenas empresas, pela falta de política ou regras de funcionamento;	1- Impossibilidade de assegurar o controle da presença e a disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho; 2- Aumento de despesas com equipamentos extras, energia e telecomunicações; 3- Destruição da unidade da empresa e do coletivo do trabalho; 4- Aumento dos custos com a preparação dos trabalhadores; 5- Mudança cultural com a necessidade de modificar sistemas de avaliação de desempenho e da carreira;

## 8.6 Quadro 04

Resumo das vantagens e desvantagens do Teletrabalho:

### Para a Sociedade

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>1- Desenvolvimento de áreas menos favorecidas;</p> <p>2- Permanência dos trabalhadores em suas localidades;</p> <p>3- Criação de empregos;</p> <p>4- Aumento da produtividade;</p> <p>5- Descongestionamento do tráfego urbano de veículos;</p> <p>6- Economia em combustíveis;</p> <p>7- Redução da poluição;</p> <p>8- Revitalização dos subúrbios;</p> <p>9- Integração, no mercado de trabalho – combatendo a exclusão social – de pessoas que não podem sair de casa (idosos, portadores de deficiências, donas de casa, etc...)</p> <p>10-Descentralização das atividades produtivas;</p>	<p>1- Efeitos negativos na integração social do trabalhador na comunidade de trabalho e residencial;</p> <p>2- Vulnerabilidade crescente face ao teletrabalho “offshore” (com as possíveis consequências em termos de desemprego) ;</p> <p>3- Desaparecimento das formas coletivas de trabalho dispersão da mão de obra;</p> <p>4- Exploração de trabalhadores em situação mais vulnerável (mulheres, crianças, pessoas portadoras de deficiências, membros de minorias étnicas, etc...)</p> <p>5- Aumento da polarização entre uma elite de trabalhadores bem pagos e com posição estável (masculinos, brancos, altamente qualificados e sem deficiências);</p>

	<p>6- Erosão das estruturas tradicionais de educação e formação profissional;</p> <p>7- Transferência para as zonas menos favorecidas, apenas dos empregos pouco qualificados e mal pagos, agravando assim as assimetrias.</p>
--	--

## **8.7 Quadro 05 - Os Participantes da Pesquisa**

### **1 InjeBIO – Instituto Júnior de Ciências Biológicas**

Empresa criada em 1999, exclusivamente por alunos do Curso de Ciências Biológicas, com o objetivo de prestar serviços de consultoria e cursos nas áreas biológica, ambiental e de qualidade de vida. Sua sede está localizada no prédio do Setor de Ciências Biológicas – Centro Politécnico.

Diretorias:

- 1- Diretor Presidente
- 2- Diretoria de Projetos
- 3- Diretoria de Comunicação Social
- 4- Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
- 5- Diretoria de Apoio Administrativo
- 6- Diretoria de Recursos Humanos

Os serviços são executados por uma Diretoria Executiva, que é composta pelos diretores citados acima.

Dos Recursos Humanos da InjeBIO fazem parte o Conselho Deliberativo (05 Conselheiros Efetivos), Membros Estagiários e Membros Assessores.

### **2 JR Consultoria – Setor de Ciências Sociais Aplicadas**

Foi criada em 1997 por estudantes do Curso de Administração de Empresas, como empresa multi-disciplinar, prestando consultoria às micro, pequenas e médias empresa nas áreas relacionadas com a Administração de Empresas, Economia e Contabilidade das quais tem origem os seus diretores e

consultores. Sua sede está localizada no prédio Dom Pedro II – Praça Santos Andrade.

Diretorias:

- 1- Diretor Presidente
- 2- Diretoria de Finanças
- 3- Diretoria de Marketing
- 4- Diretoria de Desenvolvimento Humano
- 5- Diretoria de Projetos

Consultores: 22 atualmente.

### **3 Trilhas – Empresa Júnior de Turismo**

Criada em 2.000 por alunos de graduação do Curso de Turismo, com a missão de contribuir para o desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional dos alunos do Curso de Turismo. Atua no planejamento turístico, com projetos de sinalização turística, oficinas de conscientização turística para comunidades ou públicos específicos e elaboração de inventários turísticos de localidades que desejam desenvolver seu potencial turístico; na área de eventos, através da organização e realização de eventos de pequeno e médio porte; na elaboração de roteiros turísticos, com criatividade, voltados para diversos públicos com necessidades específicas; no aperfeiçoamento profissional e acadêmico; e projetos especiais, com cunho social elaborados a partir da identificação de necessidades na comunidade, além de projetos de turismo para organizações do terceiro setor.

Diretorias:

- 1- Diretor Presidente
- 2- Diretoria de Recursos Humanos
- 3- Diretoria de Marketing
- 4- Diretoria de Projetos
- 5- Diretoria de Finanças
- 6- Diretoria de Qualidade

Conselho: composto por quatro membros.

As Diretorias têm assessores, para cada diretoria, cuja função é de auxiliar os diretores em suas atividades.

#### **4 Fábrica de Comunicação – Agência Júnior UFPR**

Empresa Júnior criada em 1995 por alunos do Curso de Comunicação Social, visa proporcionar o aprendizado e a convivência com o mercado de trabalho através da prática de atividades profissionais referentes a sua área, mantendo contato com clientes e situações reais de trabalho.

Desde a sua fundação já trabalharam nela mais de 100 alunos. A experiência adquirida possibilitou que vários deles conseguissem bons estágios em suas áreas. As atividades desenvolvidas na Fábrica de Comunicação são devidamente acompanhadas e orientadas pelos professores da UFPR. O planejamento e a gestão da agência são atividades exclusivas dos estudantes.

Diretorias:

- 1- Diretoria Geral
- 2- Diretoria de Administração e Qualidade
- 3- Diretoria de Recursos Humanos



- 4- Diretoria de Projetos de Publicidade e Propaganda
- 5- Diretoria de Projetos de Jornalismo
- 6- Diretoria de Projetos de Relações Públicas
- 7- Diretoria de Marketing

## 8.8 Quadro 06

### Formulário 01 – Pauta da Entrevista

#### ENTREVISTA – semi estruturada com roteiro de questões.

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

01) Qual o seu entendimento sobre o Teletrabalho? E qual perspectiva da empresa?

02) Quais as Diretorias da sua Empresa Júnior?

03) Há comunicação por meio eletrônico, sobre assuntos da empresa, entre os diretores? Com que intensidade?

1- Nenhuma\_\_\_; 2- uma vez por semana\_\_\_; 3- duas a três vezes por semana\_\_\_;

4- pelo menos uma vez, todos os dias\_\_\_; 5- diariamente, várias vezes ao dia\_\_\_.

6- Outra situação.

Qual? \_\_\_\_\_

04) De que locais vocês costumam se comunicar, entre as diretorias e destas com os clientes? Por quais meios (fone, fax, e,mail, correio, secretaria eletrônica)?

05) Em que horários as comunicações acontecem com mais frequência?

Manhã	Tarde	Noite	Vários
-------	-------	-------	--------

06) Quais as vantagens percebidas por vocês, quando os assuntos são tratados à distância? E as desvantagens?

07) Os contatos de trabalho, à distância são planejados ou acontecem espontaneamente?

08) Quais os equipamentos de informação e comunicação existentes em sua Empresa Júnior? Esses equipamentos também existem a sua disposição em outro local onde você costuma estar?

09) Você gostaria de executar tarefas da sua função em outro local e diferente horário que não fosse na sede da sua Empresa? Explique.

## 8.9 Quadro 07

### Formulário 02 - Lista de Tarefas

Instruções para preenchimento:

- 1- Durante um período de 10 dias úteis, liste, aleatoriamente, todas as tarefas que você realiza inerente a sua função na empresa, numerando-as;
- 2- De posse dessa lista analise cada tarefa e anote quanto tempo, em percentuais, você necessitou em relação as outras para executar cada tarefa, de modo que o total das somas das tarefas seja 100% ;
- 3- Após o fechamento destas duas colunas de informações liste os meios de comunicação e informação que você necessitou para executar cada tarefa.

<b>TAREFAS</b>	<b>% TEMPO UTILIZADO NA TAREFA</b>	<b>TECNOLOGIAS USADAS NA EXECUÇÃO</b>

Início da coleta dos dados: \_\_\_\_\_

Término da coleta de dados: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

