

**UNIVERSIDADE DO PORTO**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS EMPRESARIAIS**

**TELETRABALHO**  
**Aspectos facilitadores de implementação**

(Dissertação apresentada na Universidade do Porto para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas)

**Orientada por:** Prof. Doutor José Keating

**Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso**  
Porto, Setembro de 1998

## RESUMO

O Teletrabalho provocou um entusiasmo inesperado face à possibilidade que oferece de melhorar a qualidade de vida do trabalhador (reduzindo o stress e aumentando a satisfação no trabalho) e por contribuir para maior eficiência organizacional (reduzindo custos, *turnover* e absentismo e aumentando a produtividade).

É nosso objectivo compreender de que forma os trabalhadores percebem a situação de Teletrabalho, não apenas os teletrabalhadores, mas também aqueles que permanecem no local físico de trabalho. Esta investigação avalia as percepções mútuas entre teletrabalhadores/trabalhadores no que se refere à avaliação do projecto e aos aspectos relacionais e de *performance* (produtividade e qualidade) bem como das chefias directas de equipas mistas (teletrabalhadores/trabalhadores).

Foi realizado um estudo de caso exploratório de um projecto piloto de Teletrabalho na *Portugal Telecom* - Centro da Picaria. Foram realizadas entrevistas a teleoperadoras, operadoras e supervisoras.

As teleoperadoras e supervisoras perceberam aumentos de produtividade e qualidade da sua *performance* em situação de Teletrabalho, referindo a manutenção das suas relações profissionais. As razões para este aumento de produtividade e qualidade da *performance* são, segundo as teleoperadoras, a redução do absentismo e a supressão das fontes de *stress*. Na opinião das supervisoras, deve-se ao controlo mais próximo das teleoperadoras. As percepções dos pares sobre estes aspectos são menos favoráveis e referem o isolamento das teleoperadoras como o principal problema do Teletrabalho. A avaliação do projecto de Teletrabalho pelas

teleoperadoras é claramente positivo. Supervisoras e operadoras concordam com esta avaliação mas chamam a atenção para o isolamento (pessoal e profissional) das teleoperadoras.

Este projecto aumentou o controlo das supervisoras sobre as teleoperadoras. Estas mantiveram reduzidos níveis de autonomia, responsabilidade e um conteúdo funcional do seu posto de trabalho pobre. Contudo, as percepções das teleoperadoras são muito positivas e o seu compromisso com a organização aumentou. A introdução do Teletrabalho não significa mudanças automáticas ao nível do conteúdo funcional do posto de trabalho, da satisfação no trabalho, eficiência, responsabilidade e autonomia do trabalhador bem como no processo de tomada de decisão. Este caso chama a nossa atenção para a importância do contexto social, cultural e estratégico nos projectos de Teletrabalho e do seu impacto no envolvimento e avaliações dos trabalhadores.

## **ABSTRACT**

Telework caused an unexpected enthusiasm due to the possibility of improving workers'life quality (reduce stress and increase job satisfaction) and, on other hand, to develop organisational efficiency (reduce expenses, turnover and absenteeism and improve productivity).

How workers perceive their telework situation, not only teleworkers but the other who remain in the office space is what we are going to discuss. This research assesses mutual perceptions between teleworkers and the others who remain in the office space (peers and supervisors), concerning aspects of task effectiveness, relational aspects and project evaluation.

An exploratory case study of a telework pilot project in Portugal Telecom was conducted. Interviews were made with teleworkers, peers and supervisors.

Perceptions of increased productivity and quality and unchanged professional relationships were described by teleworkers and supervisors. The reasons for these improvement are, according to teleworkers, reduction in absenteeism (more working days) and removal of stress sources and, in supervisors' opinion, close control of teleworkers. Teleworkers peers have less positive perceptions about these subjects and point out teleworkers isolation as the main problem of telework. Teleworkers project evaluation is clearly positive. Supervisors and peers agree with this evaluation but they point out the isolation (professional and personal) of teleworkers.

This project have increased supervisors control upon teleworkers and maintained their reduced level of autonomy, responsibility and poor job design. Nevertheless, teleworkers perceptions are very positive and their commitment to the

organisation has increased. Introducing telework doesn't mean automatic changes at job design, job satisfaction, efficiency, employee responsibility and autonomy and decision-making process. This case calls our attention to the social, cultural and strategic context of telework projects which seems to have an important impact on workers involvement and evaluations.

## AGRADECIMENTOS

Na elaboração desta tese convergiram um conjunto de esforços que não podemos deixar de referir e desde já agradecer.

Ao Prof. Doutor José Keating, pelo seu rigor e paciência. À *Portugal Telecom* nas pessoas do Sr. Eng. Matos Bastos, Sr. Eng. Rui Chaves e seus colaboradores, Sr. Eng. Lino Marques e sua equipa do Centro da Picaria. À Dr<sup>a</sup>. Cristina Pinto de Sá pelo seu apoio oportuno e optimismo. Ao Dr. Rui Veloso, Dr<sup>a</sup> Aida Veloso e Dr<sup>a</sup> Leonor Riscado pela revisão cuidada do texto desta dissertação.

# ÍNDICE

RESUMO	2
ABSTRACT	4
AGRADECIMENTOS	6
ÍNDICE	7
INTRODUÇÃO	11
Cap. I- O CONCEITO DE TELETRABALHO	25
1.1 As diferentes formas de Teletrabalho	27
1.2 Os diferentes tipos de teletrabalhadores	28
1.3 A definição multidimensional de Teletrabalho	30
Cap. II - AS IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO	35
2.1 Na organização	36
2.2 No trabalhador	44
2.3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O TELETRABALHO	49
2.3.1 O recrutamento e selecção	49
2.3.2 A formação	52
2.3.3 A performance: avaliação e compensação	54
2.3.4 A gestão de carreiras	58
2.3.5 As condições de trabalho	60
2.3.6 O papel dos sindicatos	61
Cap. III - PROJECTOS DE TELETRABALHO: alguns exemplos	64
3.1 Caso 1,	64

3.2 Caso 2,	70
3.3 Caso 3,	76
3.4 Caso 4,	82
3.5 Caso 5,	89
3.6 Caso 6,	97
3.7 Caso 7	104
3.8 Síntese dos casos apresentados	110
3.8.1 Questões analisadas	110
3.8.2 Metodologias utilizadas	112
3.8.3 Conclusões	112
Cap. IV - METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO	116
4.1 Porquê um estudo de caso	118
4.2 Validade interna	118
4.3 Validade externa e generalização	119
4.4 O protocolo do estudo de caso	120
4.4.1 Apresentação global: objectivos do projecto e questões em estudo	120
4.4.2 Fontes de informação utilizadas e sua caracterização	122
4.5 A condução do estudo de caso	127
4.5.1 A amostra	127
4.5.2 Organização da informação recolhida	129
Cap. V - ESTUDO DE CASO CENTRO DA PICARIA	132
5.1 Apresentação da empresa <i>Portugal Telecom</i>	132
5.2 Apresentação do Centro da Picaria	133
5.2.1 A rotina de trabalho	134
5.3 Descrição histórica do projecto de Teletrabalho	139
5.3.1 O processo de implementação	139



5.3.2 O local	140
5.3.3 A função	141
5.3.4 Concepção e manutenção do equipamento	143
5.3.5 O recrutamento	145
5.3.6 Critérios de selecção	146
5.3.7 A formação	151
5.3.8 A avaliação de desempenho	152
5.3.9 Enquadramento legal	154
5.3.10 Desenvolvimento futuro do Teletrabalho na <i>Portugal Telecom</i>	156
5.4 OS TELETRABALHADORES	157
5.4.1 A rotina de trabalho	161
5.4.2 As avarias	162
5.4.3 Razões de adesão ao Teletrabalho	163
5.4.4 Produtividade e qualidade de desempenho	165
5.4.5 Relacionamento com colegas e supervisoras	167
5.4.6 Avaliação do projecto piloto - procedimentos de implantação	169
5.4.7 Avaliação da experiência de Teletrabalho - a percepção das opiniões dos operadores e supervisores	170
5.4.8 Absentismo - estratégias de gestão	171
5.4.9 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho	173
5.5 OS OPERADORES	175
5.5.1 Objectivos do projecto de Teletrabalho	175
5.5.2 Razões de não adesão ao Teletrabalho	177
5.5.3 Produtividade e qualidade do desempenho - percepções das operadoras	179
5.5.4 Relacionamento com colegas	181

5.5.5 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho	182
5.6 AS SUPERVISORAS	184
5.6.1 Razões de adesão ao Teletrabalho	186
5.6.2 Produtividade e qualidade de desempenho	187
5.6.3 Relacionamento com colegas e supervisores	188
5.6.4 Gestão de uma equipa mista (teleoperadores / operadores)	191
5.6.5 O absentismo	192
5.6.6 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho	194
Cap. VI - CONCLUSÕES	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	210
ANEXOS	219
Anexo 1	219
Anexo 2	222

## INTRODUÇÃO

A Comissão das Comunidades Europeias no livro branco Crescimento, Competitividade, Emprego, de 1993, identifica o Teletrabalho como uma das quatro aplicações prioritárias no âmbito do *I Eixo de Desenvolvimento - As redes de Informação*.

A razão deste interesse reside na possibilidade de as práticas de Teletrabalho estimularem os mercados, garantirem mais e melhor emprego aos membros da União Europeia, permitindo-lhes gozar de uma maior qualidade de vida e dotar as organizações de maior flexibilidade e competitividade.

A este respeito afirma-se que (Comissão das Comunidades Europeias, 1993: 24): "...o mundo conhece actualmente uma mutação dos sistemas de produção e de organização do trabalho e das formas de consumo, cujos efeitos serão comparáveis, a prazo, com os da primeira revolução industrial." E aponta-se como a força motriz desta evolução o domínio da *informação* em contraposição ao papel anteriormente ocupado pela *força humana* e a *energia* passando-se a designar a sociedade em geral como a Sociedade da Informação (Missão para a Sociedade de Informação, 1997).

Espera-se que o domínio da informação e, especificamente, a utilização das tecnologias de informação produzam alterações na sociedade em geral e no trabalho em particular, sendo o Teletrabalho uma expressão visível dessas mudanças. Por outro lado, perspectiva-se a modificação do conteúdo do trabalho, das condições de realização, a flexibilização de horários, dos próprios locais de trabalho, bem como das condições contratuais e dos sistemas de remuneração (European Commission, D.G.XIII-B, 1997; Missão para a Sociedade de Informação, 1997).

No seu relatório de 1997 sobre o Teletrabalho na Europa, a Comissão das Comunidades Europeia (1997:3) vem confirmar a importância do contributo deste para "...competitiveness, growth and prosperity, jobs, social cohesion and sustainability, as reflected in policies and programmes at every level from the village community to the enlargement of the European Union". No mesmo sentido, o Estado Português, através do Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal (Missão para a Sociedade de Informação,1997:45), identifica o Teletrabalho como "um estímulo importante no desenvolvimento económico e tecnológico das empresas".

Toffler (1980) no seu livro A terceira vaga, apresentou um conjunto de ideias antecedendo a União Europeia no que se refere à evolução do conceito e das formas de trabalho e consequente impacto nas esferas social, económica e ambiental.

Num capítulo sugestivamente designado como "O Chalé electrónico", Toffler defende a inevitabilidade da transferência de inúmeros postos de trabalho dos edifícios das empresas (fábricas e escritórios) para casa dos trabalhadores e identifica, como factores determinantes para o desenvolvimento do Teletrabalho a *diminuição dos custos* de instalações, as *tecnologias de comunicação* e dos *custos fixos* das empresas; as *questões ambientais* que têm ganho grande expressão na opinião pública e *factores sociais*, como seja o ênfase que o lazer tem ganho na vida das pessoas, traduzido na diminuição do tempo de trabalho.

O potencial de desenvolvimento e expansão do Teletrabalho está intimamente ligado, numa primeira fase, ao desenvolvimento tecnológico (Di Martino & Wirth, 1990) e aos custos decrescentes da utilização de novas tecnologias (Toffler, 1980). Outros factores a considerar são a crescente preocupação com questões ambientais e a necessidade de as empresas se manterem competitivas não só com os produtos e serviços que produzem, mas também com as suas práticas de

Gestão de Recursos Humanos (Meador, 1995). Segundo esta autora, um dos factores que afectou o crescimento do Teletrabalho nos USA foi o " *Clean Air Act*", de 1990, que obriga as empresas, com mais de 100 trabalhadores, em áreas metropolitanas com menor qualidade de ar, a reduzir o número de veículos de transportes, aumentando o número de passageiros em 25% por carro/viagem.

Actualmente, a Comissão das Comunidades Europeias (1997), no relatório sobre Teletrabalho na Europa, identifica, como facilitador da expansão do Teletrabalho, o desenvolvimento concertado de factores críticos, como sejam, entre outros,

- a *globalização do comércio e investimento*, que obriga à flexibilização de resposta das organizações em tempo útil, o que é possível através do Teletrabalho;
- as mudanças na *organização do trabalho*, nomeadamente pela adopção de estruturas hierárquicas mais achatadas e pela gestão por objectivos e utilização de equipas de projecto, diluindo a noção de espaço físico de interacção (organizações virtuais), o que constitui um dos cenários mais favoráveis à utilização de Teletrabalho;
- as alterações nas expectativas do *trabalhador*, que procura e detém maior controlo da sua actividade laboral e privada, fruto da sua formação e educação mais elevadas e da capacidade que possui de utilização de tecnologias de informação;
- a crescente tensão nas *relações laborais*, subjacente à procura de segurança no trabalho pelo trabalhador e de maior flexibilização pelas organizações, que poderão ser conciliadas pelo Teletrabalho;

- as *políticas de emprego europeias e nacionais*, traduzidas pela criação de mais postos de trabalho, que oportunidades como o comércio electrónico e a telecooperação, suportadas pelo Teletrabalho, poderão realizar.

O Teletrabalho cobre um conjunto de novas formas de trabalho que utiliza como suporte ferramentas de telecomunicações e que é realizado, pelo menos numa parte do horário de trabalho, fora do ambiente tradicional da actividade laboral (European Commission DGXIII-B, 1995). Na literatura anglo-saxónica, o Teletrabalho é designado por outros termos como *Telecommuting*, *Work-at-home* e *Home-work*.

Entre as vantagens apontadas para a adopção do Teletrabalho, podemos enumerar, na perspectiva do trabalhador,

- maior *disponibilidade de tempo*, pela eliminação/diminuição das deslocações de e para o local de trabalho (Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Young, 1991; Gray *et al*, 1996);

- maior *satisfação no trabalho*, dando lugar a maior autonomia, responsabilidade, menores situações de conflito e melhor ambiente de trabalho (Kraut, 1989; Gray *et al*, 1996);

- *flexibilidade de horários*, na medida em que permite ao teletrabalhador definir o seu horário de trabalho conjugando-o com a sua vida familiar, estilo de vida e objectivos de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional possibilitando por exemplo, o retorno à escola (Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Young, 1991; Gray *et al*, 1996);

- *menores custos*, pela eliminação das viagens para o local de trabalho, estacionamento e de aquisição de vestuário e alimentação (Kelly, 1988; Young, 1991; Gray *et al*, 1996);

- maior *qualidade de vida*, pelo conforto de trabalhar em casa num meio mais agradável e relaxado, exercendo maior controlo na gestão da sua disponibilidade para a família, relacionamento social e outras actividades, como sejam trabalho comunitário, hobbies, etc., pela possibilidade de viver e trabalhar em meios que não necessariamente o urbano (Kraut, 1989; Young, 1991; Yap & Tng, 1990; Hequet, 1994; Gray *et al*, 1996).

Para as organizações, alguns dos aspectos positivos de adopção do Teletrabalho são,

- diminuição dos *custos de instalações e manutenção*. Ao diminuírem o tempo fixo de presença no espaço físico da organização, verifica-se frequentemente a opção por redução dos espaços através de "hotseating", ou seja, partilha de secretárias por mais de um dos trabalhadores, que se deslocam ao edifício em tempos diferentes ou pela transferência para edifícios em zonas suburbanas menos dispendiosas. Esta opção permite também diminuir custos de electricidade, entre outros (Kelly, 1988; Niles, 1994; Gray *et al*, 1996);

- aumento do leque de possibilidades de *recrutamento e retenção* de mão de obra qualificada, dado que oferece à organização acesso a profissionais que, por deficiência física ou mesmo razões geográficas, não podiam deslocar-se ao local de trabalho; por outro lado permite à organização conciliar a manutenção do vínculo do trabalhador à empresa com a necessidade deste se deslocar para outra região ou alterar os horários de trabalho por motivos pessoais e/ou familiares -

mudança de emprego do cônjuge, licença de maternidade, acompanhamento de familiares dependentes, aposentação (Kelly, 1988; Di Martino & Wirth,1990; Niles, 1994; Hequet,1994; Gray *et al*, 1996);

- *aumento de produtividade*, atribuída à maior concentração do trabalhador no trabalho e ausência de interrupções, maior motivação e satisfação no trabalho e aumento da energia devido à eliminação do *stress* causado pelas deslocações (Kelly, 1988; Di Martino & Wirth,1990; Frolick *et al*,1994; Niles, 1994; Hequet, 1994; Gray *et al* 1996);

- maior *flexibilidade* na gestão da força de trabalho, permitindo à organização utilizar mão de obra residente em todo o mundo, utilizando a seu favor as diferenças horárias, ou seja, mantendo um serviço 24h sem custos acrescidos e solucionando incapacidades temporárias do trabalhador em se deslocar, por exemplo devido às más condições climatéricas, a incapacidade física temporária, etc. (Kelly, 1988; Gray *et al*, 1996);

- *diminuição do absentismo* - constata-se que os teletrabalhadores apresentam uma diminuição das faltas parciais (meios dias em horário laboral) geralmente relacionadas com motivos pessoais ou familiares e das faltas por doença, pois trabalham mesmo quando se sentem um pouco doentes, pelo facto de não terem de fazer o esforço que a deslocação para o trabalho implicaria e poderem descansar quando necessitam (Di Martino & Wirth,1990; Frolick *et al*, 1994); se acrescentarmos a estes aspectos a possibilidade de garantir um *melhor ambiente*, pela diminuição do tráfego, poluição e transferência de pessoas para fora dos centros urbanos, a *melhor gestão urbana*, permitindo às autarquias investir mais em outras áreas relativamente a estradas e gestão de tráfego e maior *desenvolvimento económico*, o Teletrabalho surge como uma forma muito



positiva e construtiva de garantirmos um futuro melhor (Kelly, 1988; Di Martino & Wirth, 1990; Frolick *et al*, 1994; Wielen & Wielen, 1996; Hequet, 1996).

Não é de estranhar o grande potencial de expansão atribuído ao Teletrabalho e manifesto nas previsões de crescimento do número de teletrabalhadores.

Segundo Breton (1993), no relatório que fez sobre a situação de Teletrabalho em França, existiam, em 1988, em França e Itália, menos de 1.000 teletrabalhadores, um pouco mais de 1.000 na Alemanha e, aproximadamente, 3.000 no Reino Unido e 10.000 nos USA.

Em 1993, em França, o número elevava-se a 16.000.

Nos Estados Unidos e segundo estimativas de 1993, o número de teletrabalhadores variaria entre 3 e 20 milhões (Niles, 1994).

Dados relativos a 1994, elaborados com base em estimativas e em indicadores tais como o número de pessoas com utilização de Correio electrónico (email), o número de telefones por habitante e as taxas de utilizadores de *Internet*, apresentam para a Europa as seguintes percentagens de teletrabalhadores relativamente à sua força de trabalho:

<b>País</b>	<b>Força de Trabalho</b>	<b>Teletrabalhadores</b>	<b>% Teletrabalho</b>
Suécia	3316000	125000	3.77%
Finlândia	2400000	60000	2.50%
UK	25630000	563182	2.20%
Irlanda	824000	15000	1.40%
Holanda	6561000	80000	1.22%
França	22021000	215143	0.98%
Espanha	12458000	101571	0.82%
Portugal	4509000	25107	0.56%

Luxemburgo	165000	832	0.50%
Bélgica	3770000	18044	0.48%
Itália	21015000	96722	0.46%
Grécia	3680000	16830	0.46%
Alemanha	36528000	149013	0.41%
Dinamarca	2584000	9800	0.37%
Áustria	3278000	8195	0.25%
<b>Total Europa</b>	<b>148739000</b>	<b>1484439</b>	<b>1.00%</b>
<b>USA</b>	121600000	5518860	4.54%
<b>Canadá</b>	14907000	521145	3.50%

Fonte: Telework 97 (1997), p. 20

Segundo Moon e Stanworth (1997) e referindo-se a estatísticas do ano de 1996, os países nórdicos confirmam a tendência de registarem maior percentagem de teletrabalhadores na sua força de trabalho - Suécia, 20%, Finlândia e Noruega, 9%.

Na Europa, a Alemanha detém 4,9%, a Holanda 4% e em Espanha apontam para cerca de 100.000 teletrabalhadores.

Em Portugal, Nascimento Rodrigues & Ramos (1996) estimam que 1,5 % a 2% da população activa, ou seja, 65.000 a 90.000 realizem Teletrabalho.

Verifica-se um claro crescimento do número de teletrabalhadores, sendo expectável que a taxa de crescimento para os próximos cinco anos seja superior à do mesmo período em anos anteriores, segundo o relatório de 1997 sobre Teletrabalho na Europa (Telework 97, 1997).

Estes dados revelam o impacto que o Teletrabalho está a produzir, suspeitando-se que os valores reais sejam mais elevados, dado que as estimativas se baseiam nos casos de Teletrabalho relatados oficialmente, excluindo situações informais ou que apresentam situações não regulares de relação laboral.

Kraut (1989) e Meador (1995) referem ainda que os números apresentados se devem considerar apenas estimativas, dado que não existe consenso sobre a definição de Teletrabalho.

De facto, em Teletrabalho pode-se englobar um conjunto diversificado de situações caracterizado, entre outros elementos, pela utilização de tecnologias de informação (Niles, 1994; Moon & Stanworth, 1997), pelo espaço (trabalho domiciliário, telecentros, trabalho móvel) (Di Martino & Wirth, 1990), pelo tempo (duração - horas/dia; horas/semana; ocasional; permanente) (Gray *et al*, 1996; Lamond *et al*, 1997), pela relação contratual (Kraut, 1989; Lamond *et al*, 1997).

A utilização deste elementos como forma de definir Teletrabalho ainda não reuniu consenso (Lamond *et al*, 1997), tornando-se difícil a contabilização do número de teletrabalhadores. Acresce a esta situação que não existe uma fonte reconhecida de dados.

Contudo, o desenvolvimento do Teletrabalho está aquém das expectativas criadas. A adesão por parte das organizações não está a colher o entusiasmo que inicialmente se preconizava e relatos de teletrabalhadores apontam para uma experiência menos aliciante face aos benefícios esperados (Hequet, 1996).

As experiências relatadas por teletrabalhadores apontam para,

- *isolamento* dos colegas, privando-se da partilha de informações e de experiências para além de contactos informais (Kraut, 1989; Joung, 1991);
- menor *remuneração e benefícios sociais*, como sejam perda da segurança social, baixa médica, etc., alteração de formas de pagamento de ordenado fixo para pagamento por tarefa, não contabilização de horas extraordinárias, tomando como comparação os colegas não-teletrabalhadores com a mesma função (Newman, 1989; Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990);

- menores oportunidades de *gestão de carreira*, por não estarem presentes quando surge uma oportunidade de promoção, de formação, um novo projecto (Hequet, 1996; Moon, Stanworth, 1996);
- existência de *conflito na família*, pela falta de fronteiras entre vida familiar e profissão, pelo aumento de *stress* devido à incapacidade de conciliar, em casa, o trabalho doméstico com a profissão ou pelo risco de promover situações de *workaholism* ao estar disponível 24h por dia (Zedeck & Mosier, 1990; Hill *et al*, 1996; Hequet, 1996);
- acentuar fenómenos de *discriminação* com base no sexo, assumindo que o Teletrabalho enquanto realizado em casa é mais interessante para as mulheres (Olson & Primps, 1984; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Meador, 1995; Moon & Stanworth, 1996).

Se inicialmente se referia o desenvolvimento tecnológico como condicionante do crescimento do Teletrabalho, existe actualmente a evidência de que são os factores organizacionais e culturais (Di Martino & Wirth, 1990) aqueles a que se deve prestar especial atenção na implementação de projectos de Teletrabalho. "... a suposição básica de que a praticabilidade económica apoiada pelas novas tecnologias de informação havia de facilitar a adopção de Teletrabalho, provou ser uma ideia falível..." (Wielen & Taillieu, 1995: 211).

Assim, a tónica de abordagem transfere-se do determinismo tecnológico para as implicações mútuas entre Teletrabalho e organização do trabalho (Wellman *et al*, 1996).

A automação do processo produtivo provocou a eliminação de postos de trabalho de menor complexidade, aumentando a exigência relativa ao nível de

competências técnicas dos trabalhadores. Desta forma, os gestores vêm o seu trabalho profundamente alterado no que se refere à gestão, não só das pessoas, mas também do próprio trabalho.

A mudança nas relações de poder do trabalhador e da empresa que se traduz, entre outras, por uma maior autonomia, maior capacidade de decisão, menor controlo chefia - subordinado em termos de supervisão presencial directa, maior responsabilização, deverá ser considerada como condicionante da expansão do Teletrabalho (Riskman & Tomaskovic-Devey, 1989; Bridges, 1994; Wielen & Taillieu, 1995; Welman *et al*, 1996).

Em simultâneo, encontra-se esgotada a possibilidade de levar a secretária, ou seja, o conjunto de tarefas que constituem o trabalho (*job*) para casa.

Pensar no Teletrabalho como a transferência física e espacial do posto de trabalho é reducionista em relação às suas potencialidades.

No entanto, para Kraut (1989) esta é a característica relevante e mais difundida no processo de decisão das organizações - do posto de trabalho a transferir para casa, ou seja, postos de trabalho que exigem reduzida ou nula interdependência em termos comunicacionais ou relacionais.

À implementação de projectos de Teletrabalho foram antecipados vários obstáculos - o controlo dos trabalhadores e da informação manuseada, a motivação e supervisão dos trabalhadores, a coesão interna da organização (isolamento do teletrabalhador face aos restantes colegas), a resistência dos trabalhadores à mudança (espacial e relacional), a segurança e higiene no trabalho, entre outros (Di Martino & Wirth, 1990).

Contudo, aqueles que parecem condicionar de forma determinante o desenvolvimento do Teletrabalho situam-se na esfera social dado que a adopção de novas tecnologias de informação é um processo social onde os actores sociais

utilizam as novas tecnologias, adaptando-as e transformando-as, à medida que vão aprendendo as novas possibilidades por elas permitidas (Wielen & Taillieu, 1995). Torna-se pois necessária e urgente uma nova reconceptualização social e de gestão do trabalho e das organizações (Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Bridges, 1994).

Estas diferentes perspectivas levam-nos a considerar que, num projecto de Teletrabalho, as preocupações sociais, económicas e aspectos da cultura organizacional de empregadores e empregados têm uma enorme e incontornável influência no sucesso do projecto e na expansão desta "nova" forma de trabalhar. "The population of telecommuters is likely to be limited to those who have strong personal reasons for wanting to telecommute" (Yap & Tng, 1990: 228).

Assim, é importante considerar uma abordagem específica no que se refere à gestão de pessoal destes projectos sendo imprescindível uma avaliação, não só da perspectiva dos Teletrabalhadores, mas também daqueles que permanecem no local de trabalho tradicional e que continuam a ter de considerar seus colegas aqueles que estão em casa.

Verifica-se um crescente interesse na análise de projectos pilotos de Teletrabalho nomeadamente no que se refere à *performance* do teletrabalhador, ao seu relacionamento com a empresa, com pares, subordinados e supervisores e as implicações na Gestão de Recursos Humanos (Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Wellman et al, 1996; Meador, 1995; Wielen, Taillieu, 1995).

Face a este contexto, é nosso objectivo compreender de que forma os trabalhadores percebem a situação de Teletrabalho - não apenas os teletrabalhadores mas também aqueles que permanecem no local físico de trabalho e mantêm relações de trabalho com os primeiros. Procuramos avaliar as percepções mútuas teletrabalhadores/trabalhadores no que se refere aos aspectos relacionais e de

*performance* (produtividade e qualidade) bem como das chefias directas de equipas mistas (teletrabalhadores/trabalhadores).

Face a estes objectivos, o percurso que traçamos e que se encontra transcrito neste trabalho, passou por clarificarmos o conceito de Teletrabalho (Cap. I), dado que a sua definição ainda não encontrou consenso junto dos investigadores e daqueles que o praticam e o gerem.

Por outro lado, a sua prática traz-nos algumas implicações, não só em termos da organização, mas também do indivíduo e de outras dimensões que não apenas a profissional - a familiar (em sentido estrito) e a social são áreas que se revelam como condicionadoras do sucesso da adopção do Teletrabalho. Assim, são abordadas as implicações que a adopção do Teletrabalho pela organização poderá provocar não só numa perspectiva de avaliação de resultados mas especialmente das práticas da Gestão de Recursos Humanos.

Na perspectiva do indivíduo consideramos as razões da sua adopção mas também as mudanças que provocam ao nível do equilíbrio vida profissional/familiar, quer numa perspectiva relacional quer numa perspectiva temporal e espacial e os riscos que poderão ter em termos do *status* social e profissional. Os aspectos informais da adopção do Teletrabalho, nomeadamente no relacionamento interpessoal com pares e superiores, são analisados, não só em termos das alterações que provocam, mas também das formas de minimizar os aspectos negativos e potenciar os positivos, com particular interesse pelo papel das tecnologias de informação (Cap. II).

Dado que este domínio é relativamente recente, as informações recolhidas resultam de estudos exploratórios de projectos pilotos que algumas organizações têm vindo a realizar. Pareceu-nos pertinente ilustrar alguns desses casos, com a

preocupação de realçar as diferenças em termos de objectivos, estrutura, metodologias adoptadas e resultados alcançados (Cap. III).

Após uma abordagem e fundamentação dos aspectos metodológicos adoptados na realização do estudo caso (Cap. IV), apresentamos os dados que recolhemos na *Portugal Telecom* e sua interpretação face ao enquadramento teórico anteriormente realizado (Cap. V).

As conclusões que o estudo de caso nos sugere face aos objectivos inicialmente traçados e as pistas de investigação levantadas pela nossa reflexão sobre esta matéria constituíram a última parte deste trabalho (Cap. VI).



## CAP. I - O CONCEITO DE TELETRABALHO

"Etymologiquement, télétravail signifie travail à distance... le télétravail est un concept, c'est-à-dire une représentation abstraite, qui fait référence à la capacité de travailler à distance en utilisant les moyens de communication électroniques et informatiques." (Girard, 1995: 19).

Nesta definição de Teletrabalho encontram-se dois aspectos fundamentais, que o podem caracterizar e que são apontados pela generalidade dos autores - a utilização de meios informáticos e de telecomunicações em geral e a realização do trabalho em espaço físico fora do espaço formal da organização (Kelly, 1988; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Yap & Tng, 1990; Wilkes & Frolick, Urwiler, 1994; Van der Wielen & Taillieu, 1995). É o caso de Nilles (1994: *xix*) a quem atribuem a paternidade do termo e que define Teletrabalho como "Any form of substitution of information technologies (such as telecommunications and computers) for work related travel". Neste mesmo sentido, Moon e Stanworth (1997: 338) apontam como característica comum a diferentes definições "...the use of information and communication technologies (ICTs) which means that the teleworker is remote from the traditional office", sugerindo que Teletrabalho é uma forma flexível de trabalho.

É interessante notar que, apesar de haver algum consenso quanto a alguns elementos característicos de situações de Teletrabalho, existe alguma dificuldade em encontrar uma definição unanimemente aceite, optando-se por termos e definições que evidenciam tónicas diferentes. São exemplos disso o termo *telecommuting* e a ênfase colocado na deslocação o termo *teleworking* e a ênfase no processo (utilização

de tecnologias de informação e comunicação) e o termo *work-at-home* e o ênfase no local (Lamond, Daniels & Standen, 1997).

Di Martino & Wirth (1990) constataram, com base numa análise de 50 definições de Teletrabalho, que estas resultavam da combinação de pelo menos dois de três variáveis fundamentais - organização, espaço e tecnologia. Salientam que este conceito se encontra ainda num processo evolucionário incluindo já formas de maior complexidade que ultrapassam o sentido restrito de "electronic home work" (Di Martino & Wirth, 1990: 530).

Acrescentam-se a estas variáveis outras, como o tempo e a relação contratual. Como exemplo, apontamos a definição de Teletrabalho de Gray *et al* (1996: 2) "...a flexible way of working which covers a wide range of work activities, all of which entail working remotely from *an employer* or from a traditional place of work, for a *significant proportion of work time*."<sup>1</sup>

Para Kraut (1989), a definição de Teletrabalho exige consenso sobre,

- tempo (número de horas trabalhadas por dia) - quantas horas constituem o limite mínimo a partir do qual se pode considerar uma situação de Teletrabalho?;
- tipo de vínculo contratual - deverá ser considerado Teletrabalho aquele que é executado em resposta a um pedido directo da empresa? Deverão ser excluídas situações de subcontratação ou de segundo emprego e que, no entanto, reúnem outras características de Teletrabalho?.

Breton (1993), ao procurar uma definição, opta por uma abordagem diferente identificando um conjunto de factores fixos e variáveis que se encontram presentes numa situação de Teletrabalho. Os factores fixos referem-se às condições físicas de

execução do trabalho (meios informáticos, telefone, etc.) e à existência de um autor do trabalho executado. Os factores variáveis são relativos ao modo de organização do trabalho, nomeadamente ao tempo disponível para o efectuar, à forma de enquadramento e de controlo do teletrabalhador no decorrer da realização e dos conteúdos do próprio trabalho executado, à realização da tarefa, no que concerne ao método utilizado e ferramentas necessárias, à interacção entre chefia e teletrabalhador na procura de soluções e de trabalho em equipa.

Lamond, Daniels & Standen (1997) manifestam preocupação quanto ao facto de a maioria das definições, ao centrarem-se em questões como o tempo, a relação contratual e a localização, limitarem a abordagem deste conceito e apontarem para a necessidade de considerar a introdução de outros factores como sejam, o tipo de funções, o perfil do teletrabalhador e as formas de gestão.

### **1.1 - Diferentes formas de Teletrabalho**

Apesar da atenção que o Teletrabalho tem merecido, a não existência de uma delimitação clara do conceito permite que sejam atribuídas ao Teletrabalho diferentes modalidades. O leque de situações reconhecidas como formas de Teletrabalho são,

- trabalho em casa (*home work*) - utilização de uma divisão independente da residência do teletrabalhador, dotada de equipamento informático e de telecomunicações adequado e necessário à execução do trabalho;

---

<sup>1</sup> O sublinhado é nosso.

- centros alternativos (*electronic cottages*) - local devidamente equipado com meios informáticos e de telecomunicações, próximo da residência do teletrabalhador, que a ele se desloca para efectuar o seu trabalho em ligação à empresa. Estes centros estão disponíveis para diferentes pessoas de diferentes organizações;

- trabalho móvel - trabalhadores cujas funções os obrigam a estar maioritariamente fora do espaço formal da organização e que comunicam com a empresa através de meios informáticos/electrónicos (Van der Wielen & Van der Wielen, 1996).

A estas situações podemos acrescentar ainda, citando Nilles (1994), Moon & Stanworth (1997) e Fiolhais (1995),

- centros satélites (*satellite telework centers*) - edifício alugado pela empresa para onde se deslocam trabalhadores efectivos, independentemente da sua função e que normalmente residem próximo. Algumas empresas, como por exemplo a IBM, disponibilizam estes edifícios para todos os seus trabalhadores, independentemente do seu local de origem, dado que existe uma grande mobilidade transnacional no seu interior.

Executam o seu trabalho estando em ligação com o escritório central por meios informáticos e de telecomunicações.

## **1.2 - Diferentes tipos de teletrabalhadores**

Olson (1984) apresentou quatro grandes e abrangentes categorias de teletrabalhadores,

*after-hours work at home*, trabalhadores que executam trabalho extraordinário em casa, após cumprirem o horário normal de trabalho;

*self-employed work-at-home*, refere-se, não apenas a empresários, mas também trabalhadores cujas profissões se encontrem em escassez no mercado e que, face a múltiplas solicitações, trabalham como consultores;

*regular work-at-home for full-time workers*, trabalho permanente em casa;

*ocasional work-at-home* refere-se às situações informais de Teletrabalho e consiste na existência de períodos curtos e não regulares de trabalho em casa por trabalhadores efectivos, com horário rígido no escritório, formal, para evitar períodos de engarrafamento de trânsito ou prolongamento de licenças de maternidade como recompensa de bons desempenhos. Trata-se de dar consistência a práticas, ocasionais mas reais, de flexibilização.

Kraut (1989) propõe, tendo como referência o executor do trabalho, três diferentes tipos de teletrabalhadores,

*substitutors* - substituição integral do trabalho feito no escritório por trabalho em casa ou outros locais menos convencionais. São geralmente empregados efectivos de uma empresa;

*self-employed* - trabalho executado em casa, no âmbito da sua própria empresa. São pequenos empresários que, quando obtêm sucesso, mudam de casa para outras instalações;

*Supplementers* - trabalho extraordinário executado em casa por trabalhadores efectivos, no âmbito da sua função em horário pós-laboral (noite e fins-de-semana) .

Gray (1996: 2-3) identifica como teletrabalhadores,

- pessoas que trabalham *em casa* (por exemplo, programadores);
- pessoas que trabalham *a partir de casa* (por exemplo, vendedores);
- pessoas que trabalham em *work centers* (*telecottages* ou escritórios satélites).

A identificação das profissões adequadas a situações de Teletrabalho enfatiza a utilização de tecnologia de informação e de comunicação como característica essencial. Trabalhadores que desempenham funções que excluam a utilização de tecnologias de informação e suporte informático, como é o caso do trabalho feito à peça em casa, muito comum na indústria têxtil, não poderão ser considerados teletrabalhadores (Lamond, Daniels & Standen, 1997).

### **1.3 - A definição multidimensional de Teletrabalho**

A tentativa de definição do Teletrabalho com base na *inovação tecnológica* não obteve grande sucesso, na medida em que não existe consenso quanto ao facto de a introdução de uma tecnologia no processo produtivo, *per si*, poder provocar uma real mudança nos conteúdos das tarefas e no *design* da função. Antes, a inovação tecnológica tem o efeito que o desejo explícito da sua utilização pelos membros da organização lhe concedem, estando relacionada com aspectos de poder. Assim, o facto de existirem soluções tecnológicas que permitem o Teletrabalho não implica,

desde logo, que ele seja adoptado ou seja exequível para todos os membros da organização, potenciais candidatos a este tipo de situação.

Risman & Tomaskovic-Devey (1989) defendem que, face a outros factores, como por exemplo, *a cultura organizacional* e a necessidade de *controlo* por parte da gestão, a disponibilidade de tecnologia essencial ao Teletrabalho não será suficiente para a sua existência e expansão. A reorganização do trabalho é, na sua opinião, o aspecto fundamental a considerar. Por outro lado, a *dimensão comunicativa* que as novas tecnologias implicam como ferramentas óptimas de transmissão de informação e de estabelecimento de interacção com os outros, independentemente da distância, não substitui o contacto face-a-face. A comunicação informal suportada pela partilha do mesmo espaço é base de diferentes funções - supervisão, formação *on-the-job*, divulgação de *know how* organizacional e da cultura, entre outras (Kraut,1989). É indiscutível atribuir à tecnologia de comunicação o papel de substituir a comunicação, numa situação de Teletrabalho.

O Teletrabalho, quando conceptualizado num quadro de mudança em termos de gestão e de resposta a mercados em evolução, poderá ser uma forma adoptada por empresas que traduzem uma realidade denominada por "organizações dispersas" (Van der Wielen & Taillieu, 1995: 216), ou seja, organizações cuja estruturação ganha grande flexibilidade em termos *espaciais e temporais*, em oposição às organizações burocráticas, pelo design organizacional do processo produtivo (... "onde, como e quando o trabalho é feito...").

*"O Teletrabalho é conceptualizado como um aspecto de uma transformação mais englobante das organizações, a qual se mostra estreitamente ligada à dispersão da actividade organizacional no espaço e no tempo."* (Van der Wielen & Taillieu, 1995: 216).

O elemento *espaço* é essencial à definição de Teletrabalho.

A questão que se coloca relativamente ao Teletrabalho é que se procura transpor o trabalho (as funções, as tarefas) tal como até agora foi realizado para outro espaço, que não o da própria organização. Contudo, o trabalho não é exclusivamente aquilo que se produz (*output*) mas também todos os aspectos sociais que com ele estão intimamente relacionados. Estes aspectos não são susceptíveis de transposição para outro local, dado que eles são intrínsecos ao momento, às interacções espontâneas entre as pessoas em determinados contextos.

Assim, mesmo na perspectiva única de pensar no Teletrabalho como uma actividade de que resulta um *output* (produto ou serviço), se nos coloca a interrogação sobre a diminuição do seu valor intrínseco a longo prazo.

Lamond, Daniels & Standen (1997) consideram que, para compreender a natureza do Teletrabalho e as questões que levanta em torno do comportamento organizacional, não correndo o risco de adoptar uma definição reducionista, se deve desenhar uma perspectiva multidimensional do Teletrabalho.

Assim, torna-se interessante analisar o Teletrabalho, não como uma estrutura ou função em termos de *onde* ou *quando* é realizado e com que *equipamento*, mas sim como um processo que envolve um conjunto de dimensões observadas num *continuum*, isto é, constatar a presença ou a ausência de uma das dimensões, de seguida apresentadas, não define uma situação de Teletrabalho mas sim em que medida e grau elas coexistem (Lamond, Daniels & Standen, 1997: 182),

- utilização de tecnologias de comunicação e informação (*ICT Usage*) - tipo e grau de utilização deste equipamento - computador, fax, telefone, etc..
- conhecimento exigido pela função (*knowledge intensity*) - grau de conhecimentos especializados, de autonomia e facilidade de medida;



- contacto intra-organizacional (*intra-organizational contact*) - grau de contacto exigido com a organização;
- contacto externo à organização (*extra-organizational contact*) - grau de contacto extra organizacional necessário;
- localização (*location*) - o tempo dispendido em diferentes locais - escritório tradicional, em casa, em viagem, em centros, etc..

Considerando esta abordagem, Lamond, Daniels & Standen (1997: 183) concluem que,

- Teletrabalho é um processo que envolve um conjunto diversificado de práticas;
- não há uma melhor nem única forma de teletrabalhar;
- Teletrabalho, conceptualizado como um *continuum* das diferentes dimensões apresentadas, permite uma melhor compreensão e análise.

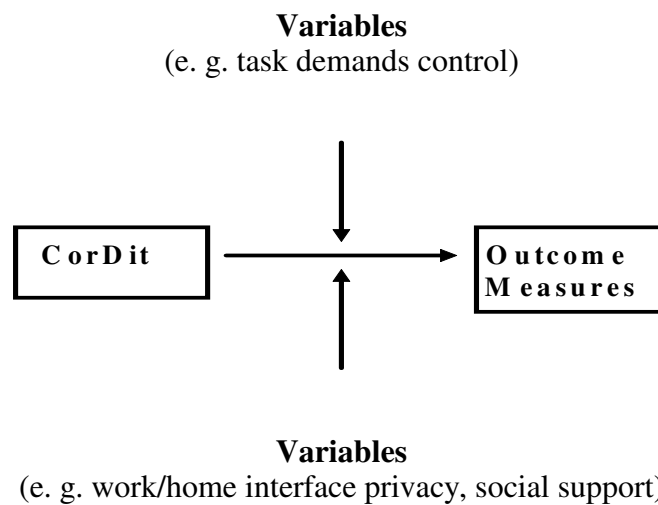
Hone, Kerrin & Cox (1997) defendem que os investigadores devem debruçar-se, não sobre a procura de factores que tornem exclusiva a definição de Teletrabalho, mas reconhecer que este é um conceito multidimensional. O modelo que apresentam difere do anterior pela tónica colocada em questões de saúde e segurança e pela existência de variáveis mediadoras.

O modelo analisa a relação entre um conjunto de dimensões centrais do Teletrabalho - *core dimensions* (CorDiT) - como sejam, a utilização de tecnologias de informação e o tempo dispendido fora do escritório formal <sup>2</sup> e as medidas dos benefícios (*outcomes*) - saúde e segurança e *performance*.

---

<sup>2</sup> Entende-se como escritório formal, o local onde a organização possui o conjunto de trabalhadores que não estão em situação de Teletrabalho.

As variáveis intermédias são, por exemplo, apoio social, exigências da tarefa, controlo, privacidade e *interface casa/trabalho*.



**Fonte:** Hone, K. et al (1997), p. 175

A opção por estas múltiplas dimensões resulta da análise de diferentes propostas de definição de Teletrabalho, tendo os autores chegado à conclusão que o Teletrabalho envolve (Hone, Kerrin & Cox, 1997: 172),

- uso de tecnologias de informação e comunicação;
- ausência do trabalhador do escritório formal, por um determinado período de tempo;
- experiência anterior do teletrabalhador como trabalhador no escritório formal;
- relação contratual clara entre o teletrabalhador e a empresa.

Esta abordagem multidimensional coloca a ênfase, não na delimitação conceptual, mas sim na compreensão do processo. Retrata, de maneira particularmente rica, as alterações que a introdução desta forma flexível de trabalho implica numa organização bem como na vida privada dos teletrabalhadores.

## CAP. II - AS IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO

Segundo Van der Wielen *et al* (1993) podemos encontrar alterações em praticamente todos os aspectos da organização quando existe a introdução do Teletrabalho - supervisão, comunicação, coordenação das actividades, qualidade de vida, valores e normas organizacionais e hábitos de trabalho.

Estas alterações não se limitam apenas ao local de trabalho mas estendem-se também à própria vida privada do teletrabalhador. Levar o trabalho para um outro espaço que é o do domínio privado obriga ao condicionamento das relações familiares porque vêm o seu espaço e tempo próprios a serem invadidos, o que altera as variáveis de definição do privado (o que se passa no lar é do domínio do privado) (Olson & Primps, 1984; Jackson, 1996; Hill, Hawkins & Miller, 1996).

Salaff & Hoski (1997) referem a este propósito que, transferindo o local de trabalho para casa e procedendo a uma reestruturação do espaço e do tempo da família, o "lar" fica ao serviço da empresa. Trata-se de tornar formal e concreta uma relação (família -empresa) que raramente é visível para a empresa. *"Telework further deepens capital penetration in a sacrosanct area, the entry into the "last frontier, the home" as a private space"* (Salaff & Hoski, 1997: 428).

Acrescem a estas alterações, as implicações que o Teletrabalho traz ao próprio conceito de trabalho, na medida em que as referências de espaço, tempo e conteúdo funcional que o balizam são alteradas e se verifica a introdução de uma "nova" tecnologia com consequências ao nível do *work design* (Olson & Primps, 1984; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Bridges, 1994; Van der Wielen & Taillieu, 1995; Jackson, 1996).

## 2.1 - Na Organização

As organizações, face a constrangimentos vários como a elevada competição global, os menores ciclos de vida de produto, a necessidade de apresentação de novos e inovadores produtos (Van der Wielen *et al*, 1993), o aparecimento de novas oportunidades como o desenvolvimento do sector de serviços e das tecnologias de informação (Roe *et al*, 1997), as mudanças na força de trabalho com a chegada das mulheres com elevado nível de qualificações, a instabilidade de emprego, o declínio do *welfare state* e a valorização da autonomia e da vida privada/familiar (Weisheit, Hornberger & Knauth, 1997), procuram dotar-se de maior flexibilidade e competitividade ensaiando novas formas de relacionamento com consumidores, fornecedores e colaboradores.

Este esforço de flexibilização tem repercussões importantes no que se refere à sua estrutura interna - adopção de formas flexíveis de trabalho (horários, relação contratual, locais), reorganização da estrutura hierárquica diminuindo os níveis, delegando o poder, criando pequenas equipas de trabalho e promovendo a fluidez da informação; tem também repercussões no que se refere à sua própria actividade, adoptando o *outsourcing* em actividades não relacionadas directamente com o *core business* (Van der Wielen *et al*, 1993; Bridges, 1994; Garcia, 1997; Weisheit Hornberger & Knauth, 1997).

Consequência imediata da flexibilidade que a organização adquiriu, nomeadamente da facilidade de acesso/comunicação, independentemente do tempo e

da distância, é a de que pode aceder a uma força de trabalho qualificada e a fontes de recrutamento mais diversificadas, beneficiando de diferentes escalas de vencimentos praticados em termos nacionais e internacionais (Di Martino & Wirth, 1990; Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994; Hequet, 1996).

É possível a uma organização possuir, ligado ao seu departamento de contabilidade nos USA, profissionais qualificados em Singapura por um menor custo e com o benefício das diferenças horárias. Por outro lado, promove-se o desenvolvimento regional em regiões menos favorecidas (Di Martino & Wirth, 1990).

A “retenção” de profissionais, cujas competências são essenciais para a organização, pode ser feita através do Teletrabalho, respondendo a necessidades específicas do trabalhador e da organização. A este respeito, Olson & Primps (1984) referem que frequentemente este tipo de trabalhadores usufrui de programas de Teletrabalho informais e adaptados às suas necessidades específicas.

A adopção do Teletrabalho por uma organização, quer formal, quer informalmente, ainda que perfeitamente coerente com o esforço de flexibilização que referimos, tem implicações muito importantes em termos mais abrangentes e conceptuais. Abordaremos de seguida alguns desses aspectos.

O conceito de trabalho implica duas premissas muito importantes - o espaço em que este se desenrola e o tempo de duração/presença. É com base nestas duas variáveis que a organização controla o trabalhador e o recompensa (ou pune). A visibilidade do trabalhador pela simultaneidade da sua presença no espaço e no tempo permite à organização medir a sua produtividade especialmente quando esta resulta de trabalho mental e não existem medidas objectivas e quantificáveis de *performance* (Van der Wiellen *et al*, 1995).

"O tempo é a dimensão básica das organizações" (Schriber & Gutek, 1987: 642). Esta dimensão, segundo os autores, permite, às organizações, sincronizar pessoas e tarefas, coordenando a actividade produtiva; aos trabalhadores, encontrar um equilíbrio importante entre o tempo de trabalho e o lazer, por forma a atingir níveis de *performance* e satisfação importantes.

O espaço é o suporte da visibilidade do comportamento (*performance*) de um trabalhador, das relações que se estabelecem - de poder, de controlo, de troca de informação (Van der Wielen *et al*, 1993). É interessante notar as alterações que ocorrem com esta relação (tempo de trabalho/espaço organizacional), quando teletrabalhadores definem a ida ao escritório para reuniões como tempo "não produtivo" ou mesmo quando analisam o seu dia de trabalho no escritório, anterior à situação de Teletrabalho e detectam grandes períodos de improdutividade (Salaff & Hoski, 1997).

Por sua vez, o poder e o prestígio social reflectidos na utilização do tempo e do espaço estão intimamente ligados às normas e valores da organização; o gestor de topo ocupa o escritório com maior espaço, no último andar do edifício, organizando ele o seu próprio horário (Schriber & Gutek, 1987; Van der Wielen *et al*, 1993; Van der Wielen, Taillieu, 1995).

Em síntese, o espaço e o tempo, conjuntamente, contribuem para balizar a *performance*, a liderança, o controlo, a comunicação, o *status* social e a posição hierárquica.

Desta forma, torna-se coerente e expectável que alterações nestas duas dimensões possam promover mudanças no próprio conceito de trabalho bem como nas práticas de gestão com este relacionadas.

O desenvolvimento a que se assistiu nas tecnologias de informação potenciou a crescente flexibilidade das organizações em questões tais como onde e quando agir,

proporcionando aos trabalhadores novas experiências com sentidos diferentes no que respeita a estas duas dimensões e conferindo um carácter menos previsível ao próprio trabalho, logo, menos susceptível de ser controlado em função das variáveis tempo e espaço, tal como tinha sido observado até agora Pratt, (1997). "...*What work "is", and not simply "how" it is done, may be subject to change*" (Jackson, 1997: 355).

As tecnologias de informação como suporte do Teletrabalho interferiram ao nível do desenho do trabalho (*work design*) no que se refere à decisão de quais seriam as tarefas a transferir para casa ou, de uma forma geral, a agregar a um posto de Teletrabalho independentemente da forma (trabalho móvel, telecentros, etc.); interferiram, também, quanto à forma como se procederia ao seu controlo, qual o tipo de autonomia que se atribuiria a este posto de trabalho, entre outras.

Ao tomar a decisão de aderir a um projecto de Teletrabalho, a preocupação da organização relativamente ao controlo da *performance* do trabalhador conduz a dois resultados diferentes, com consequências importantes para o *work design*,

- o conjunto de tarefas a transferir para postos de Teletrabalho não provoca quaisquer mudanças na organização e na relação do trabalhador com a empresa, dado que são facilmente controladas e caracterizam-se geralmente pela diminuta autonomia necessária à sua realização;
- o conjunto de tarefas não é controlado directamente pela empresa, sendo indiferente o local da sua realização; o trabalhador goza de grande autonomia e é directamente responsável pela sua execução.

A divergência destes resultados está associada aos motivos que subjazem à decisão de implementação de projectos de Teletrabalho. Quando a adesão ao Teletrabalho se faz por motivos eminentemente económicos, ou seja, redução de custos, o controlo da organização sobre o teletrabalhador aumenta e não se verificam

mudanças significativas ao nível do desenho da função. Por outro lado, se, por exemplo, se procura reter mão-de-obra qualificada, a postura da gestão é de concessão de maior autonomia e responsabilidade (Wellman *et al*, 1996). É, pois, natural que o Teletrabalho provoque duas posições distintas - uma optimista, que enfatiza os aspectos da flexibilidade, outra, pessimista que alerta para os riscos da exploração dos teletrabalhadores (Kraut, 1989; Moon & Stanworth, 1997).

A instrumentalização da utilização dos meios tecnológicos, nomeadamente tecnologias de informação, integrando-se numa perspectiva estratégica, permite à organização reorganizar e simplificar as suas estruturas internas, não só ao nível do conteúdo funcional, mas também das relações de supervisão e coordenação. É interessante, a este propósito, a constatação de Suomi (1997) de que em organizações cujas formas de gestão são caracterizadas por uma gestão por objectivos ou centrada no processo, as oportunidades de Teletrabalho são numerosas e quase "espontâneas". Contudo, verifica-se que a utilização das novas tecnologias está aquém das suas potencialidades (Olson & Primps, 1984; Roe *et al*, 1997). A título de exemplo, Clegg *et al* (1996), no relatório para The Economic and Social Research Council referem que o investimento em tecnologias de informação (TI) não atinge os seus objectivos devido a "*Lack of attention to the human and organizational aspects of IT...and is manifest in poor management generally, poor project management, poor articulation of user requirements, inadequate attention to business needs and goals, and a failure to involve users appropriately*" (Clegg *et al*, 1996: 15) bem como "...*their (senior management) lack of understanding of the links between technical and organizational issues, and for their emphasis on cost reduction*" (Suomi, 1997: 23); neste mesmo sentido, ainda que referindo-se ao contexto finlandês, reforça a importância do papel da gestão no desenvolvimento do Teletrabalho, identificando como obstáculo a falta de informação das chefias intermédias quanto às



potencialidades das TI. Wellman *et al* (1996) referem a *inércia da gestão* como um obstáculo ao desenvolvimento do Teletrabalho.

A tecnologia pode preencher três potenciais funções no Teletrabalho,

- como forma de comunicação, preenchendo o espaço da comunicação presencial;
- como uma ferramenta de gestão para a avaliação de desempenho e acompanhamento;
- como um veículo de transmissão de informação necessária à realização do trabalho (Olson & Primps, 1984: 100).

Ao analisarmos o Teletrabalho na sua componente comunicacional/relacional, consideramos dois aspectos de contexto importante, tal como anteriormente referimos; o primeiro é de que o Teletrabalho pode apenas significar a transferência do posto de trabalho para outro local (telecentros ou residência do trabalhador) sem corresponderem a essa mudança alterações ao nível das relações subordinado/chefia e de redesenho da função. Nesta perspectiva e segundo as autoras, a tecnologia de informação substitui a relação presencial de forma mais pobre; o segundo é de que o Teletrabalho surge como consequência de uma nova estratégia da organização com o propósito estratégico de se dotar de maior capacidade de resposta ao meio, o que implica profundas mudanças internas, nomeadamente ao nível da estrutura hierárquica, no desenho da função e no relacionamento entre as pessoas, que se apresenta mais enriquecido (Brewster, 1994). A esta perspectiva redutora do papel das tecnologias de informação na comunicação organizacional e, de forma mais alargada, no relacionamento interpessoal sugerida no primeiro ponto, têm-se contraposto fenómenos relativamente recentes como as *Computer-Supported Social Networks*

(CSSN) a que se têm atribuído importantes implicações sociais. Reconhecem-se três formas de CSSN: (1) redes constituídas por pessoas que procuram informação, apoio social e companheirismo, quer em contexto privado, quer profissional; (2) técnicos (*white-collar workers*) que procuram estabelecer e desenvolver uma rede de contactos cooperativos de trabalho (*computer-supported cooperative work*) sem os condicionalismos da distância; (3) organizações que procuram conciliar os benefícios da coordenação de estruturas de trabalho complexas com redução de custos relativos à gestão e às deslocações (Wellman *et al*, 1996).

A utilização, pelos membros, destas redes de suportes comunicativos como o *email* ou a *internet*, aponta para uma forma de relacionamento livre de constrangimentos sociais (como a idade, o sexo ou a raça) e mais centrada nos reais interesses de cada um dos interlocutores. Estes meios de comunicação dotam os seus utilizadores de maior controlo sobre o conteúdo e a ocasião em que pretendem transmitir as mensagens, promovem maior participação, maior igualdade e maior produção de ideias e contribuem para o exercício de uma liderança mais descentralizada (Wellman *et al*, 1996; Pratt, 1997; Kahai *et al*, 1997). Podem, contudo, também, ser utilizados como veículo de mensagens ameaçadoras e/ou conflituosas. (Wellman *et al*, 1996). Estes mesmo autores, exemplificando a diversidade de utilização das tecnologias de informação em termos comunicacionais, caracterizam a relação dos teletrabalhadores como formal e muito estruturada, quando num contexto de supervisão, e mais informal, com os pares.

Olson e Primps (1984) concluem que, apesar das grandes potencialidades que as tecnologias de informação possuem quando pensamos nos processos comunicacionais e relacionais que anteriormente referimos, estas não são exploradas pelas organizações e teletrabalhadores no contexto laboral, no sentido de potenciar a comunicação. Tornam-se mais evidentes no contexto do Teletrabalho, segundo estas

autoras, as implicações que práticas de gestão "pobres" têm no relacionamento trabalhador/organização.

Algumas interrogações se colocam a nível da manutenção do relacionamento do teletrabalhador com a organização bem como de sentimentos de afiliação, coesão e identificação com os valores e missão da organização (Olson & Primps, 1984; Van der Wielen *et al*, 1993).

O perigo de sobreposição de metas individuais às da organização é real. Olson & Primps (1984) relatam que teletrabalhadores qualificados revelam maior lealdade ao grupo de trabalho restrito do que à organização e valorizam a autonomia individual face ao envolvimento/comprometimento com a organização. É valorizado o trabalho em equipa. Contudo, a co-presença dos pares torna-se dispensável quando o seu objectivo é a partilha de informação e a tomada de decisão, na medida em que o recurso às tecnologias de informação e a reestruturações organizacionais dispensa a proximidade física dos actores (Van der Wielen *et al*, 1993).

Wellman *et al* (1996: 213) referem que algumas das implicações sociais que podem advir da adesão às *Computer-Supported Social Networks* (CSSN) é precisamente "...the fragmentation of solidarities, the de-emphasis of local organizations (in the neighborhood and workplace) and the increased importance of home bases".

Salaff & Hoski (1997) relatam a preocupação expressa pelos teletrabalhadores relativa à coesão do seu grupo restrito de trabalho e como consideram um custo as oportunidades perdidas de aprendizagem com os seus pares, por falta de interacção, de discussão e partilha de experiências. A disponibilização de equipamento apropriado permitiu a recuperação parcial dos contactos com os pares mas não dos aspectos informais da relação "you're just another phone call, another voice mail as opposed to up live and in person" (Salaff & Hoski, 1997: 443). Desta forma,

constata-se o aumento da relação, ou melhor da frequência de contactos com os supervisores, caracterizada por maior formalidade e centrada na tarefa.

## **2.2 - No Trabalhador**

As implicações do Teletrabalho no trabalhador estão condicionadas por vários factores como sejam, a função desempenhada (conteúdo funcional, posição hierárquica, relacionamento com supervisor), o tipo de competências e conhecimentos que possui, a maior ou menor oferta no mercado de trabalho de profissionais com perfis semelhantes e o grau de dependência/necessidade da organização pelo tipo de trabalho executado.

Estes aspectos condicionam o grau de autonomia do teletrabalhador face à organização, a forma como é controlado e supervisionado, o horário de trabalho e/ou a duração do tempo de trabalho, o salário e compensações (prémios), as perspectivas de promoção, o direito a férias, baixas médicas, folgas e outros benefícios sociais, o acesso a formação e mesmo o tipo de relação laboral com a organização (contrato efectivo, prestação de serviços, etc.) ( Olson & Primps, 1984; Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990).

Aspectos como o compromisso e envolvimento na organização, em termos não só formais como referimos mas também informais, são sensíveis à passagem do trabalhador para Teletrabalho. Existem alterações ao nível das relações com pares e da partilha do espírito de coesão e lealdade à organização (Olson & Primps, 1984; Yap & Tng, 1990; Van der Wielen *et al*, 1993; Salaff & Hoski, 1997).

Por outro lado, o aumento de profissionais liberais que se relacionam com as organizações em função da existência (ou não) de projectos ou de realização de tarefas pontuais, coloca a estes trabalhadores alguns desafios importantes como sejam,

- a competição; encontram-se em concorrência directa com outros profissionais, não numa área geográfica restrita, local, mas mundial, quando se candidatam a um trabalho (Hequet, 1994);

- a auto-formação; as organizações, ao recorrerem ao mercado sempre que necessitam de profissionais específicos, não sentem a necessidade de contribuir para a formação desses mesmo profissionais que se vêem como únicos responsáveis pela sua actualização e/ou especialização. Um dos riscos que se corre, especialmente em áreas não muito especializadas, como por exemplo a administrativa, é de estes trabalhadores não terem capacidade económica ou motivação para se reciclarem e desenvolverem (Moon & Stanworth, 1997).

O Teletrabalho tem evidenciado algumas implicações sociais importantes, nomeadamente, o relacionamento da actividade profissional com a vida familiar e/ou privada e a interferência do género na profissão.

O Teletrabalho significa, para a vida familiar, uma mudança que se repercute, não só em termos da maior disponibilidade do teletrabalhador, através de ajustamento do horário, às necessidades da família mas também à maior qualidade das relações estabelecidas entre pais-filhos (Olson & Primps, 1984; Hill, Hawkins & Miller, 1996; Steward, 1997). Raramente se refere a influência do Teletrabalho na família, sendo esta considerada como um factor de suporte das necessidades profissionais dos trabalhadores. O aspecto "*family friendly*" do Teletrabalho é considerado como um bónus para o teletrabalhador (Salaff & Hoski, 1997). Contudo, esta presença apresenta alguns riscos como sejam, o esbatimento das fronteiras entre

o privado e a profissão, com transferência de situações de *stress* (profissional) para o relacionamento familiar, um maior número de horas de trabalho, a coexistência com múltiplas zonas de conflito pela necessidade de limitar fronteiras, a cristalização dos papéis femininos e masculinos e o empobrecimento da relação familiar (Weisheit, Horneberger & Knauth, 1997). Existe também, em termos físicos, uma intromissão da organização no espaço físico familiar, não só pela inclusão nesta de equipamento e mobiliário de um escritório, como também a cedência e adaptação de um espaço, retirado à utilização da família para usufruto do exercício profissional de um dos seus membros. Por exemplo, em profissões que exijam o contacto com clientes, ruídos de crianças a brincar ou outros sons domésticos não são compatíveis com o atendimento profissional, o que necessariamente interfere com as rotinas familiares (Salaff & Hoski, 1997).

A situação de Teletrabalho não demite a organização das suas responsabilidades sociais, no que se refere à preocupação de oferecer as melhores condições aos trabalhadores, tal como o faz aos que estão numa situação de trabalho no espaço físico (formal) da organização, nomeadamente benefícios como creches ou apoio económico para *babysitting*, apoio e acompanhamento dos trabalhadores e famílias. Como por exemplo, apoiar um dos cônjuges quando se exige deslocações frequentes do outro, etc. (Weisheit, Horneberger & Knauth, 1997). Alguns autores referem a condição de o teletrabalhador cumprir um horário estável e num espaço bem definido, apresentando-se estes factos como estruturadores e facilitadores da rotina familiar (Hill, Hawkins & Miller, 1996; Steward, 1997). Outros referem que é necessário considerar uma situação de Teletrabalho, não apenas como um compromisso que envolve o trabalhador e a empresa, mas sim uma negociação clara entre três parceiros o trabalhador, a empresa e a família (Weisheit, Horneberger & Knauth, 1997).

Meador (1995) refere que o Teletrabalho é frequentemente apontado como atractivo para as mulheres trabalhadoras uma vez que lhes permite conciliar as funções de mãe e esposa com a de profissional, especialmente as que têm filhos pequenos ou idosos a seu cargo. Esta ideia que se mantém inalterada há quase 40 anos na História americana encontra eco noutros autores, nomeadamente Kraut (1989), que aponta a preferência das mulheres casadas, com filhos pequenos, pelo Teletrabalho (e de forma mais alargada, o trabalho em casa - *homework*) na medida em que conciliam as suas responsabilidades familiares com o emprego pago; Di Martino & Wirth (1990) caracterizam a distribuição de teletrabalhadores por actividade e sexo concluindo que, no que se refere a profissões com o uso intensivo de tecnologias, como sejam (1) as administrativas e de secretariado, podemos encontrar essencialmente mulheres com poucas habilitações (2) que nas de gestão ou técnicas, podemos encontrar preferencialmente homens com elevadas habilitações. Olson & Primps (1984) constataam que as mulheres teletrabalhadoras são pouco qualificadas, ocupam funções de baixo *status* e de carácter administrativo. O seu objectivo principal é o de *cuidar das crianças*, contribuindo simultaneamente para o orçamento familiar. Estão pois mais sujeitas a fenómenos de isolamento, porque menos visíveis para superiores e colegas, com consequência ao nível de oportunidade de promoção e de qualificação profissional, expondo-se, porque menos qualificadas, a situações de exploração - menor remuneração e fragilidade da relação laboral.

Yap & Tng (1990), num estudo que realizaram em Singapura, identificaram, no fenómeno de Teletrabalho para mulheres com maior qualificação profissional (por exemplo, programadoras, analistas de sistemas) e educação superior, um carácter transitório que corresponde a situações de maternidade e acompanhamento de filhos em idade pré-escolar.

Relatos de elevado *stress* e de conflito numa situação de Teletrabalho, por dificuldade de compatibilização entre as exigências familiares e profissionais, são comuns às mulheres (Olson & Primps, 1984; Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990).

Este fenómeno não caracteriza a vivência dos teletrabalhadores homens, que relatam uma maior disponibilidade para a família porque podem flexibilizar o seu horário de trabalho. Existe um menor envolvimento dos teletrabalhadores-homens nas actividades domésticas (Meador, 1995) o que lhes permite controlar as interrupções do seu dia de trabalho, sentir menor *stress* e disporem de maior tempo para o lazer (Olson & Primps, 1984). É interessante observar que os conteúdos de programas de formação que Niles (1994) e Gray, Hodson & Gordon (1996) aconselham para os teletrabalhadores se referem a formas de se relacionar com a família e planear o tempo.

Hill, Hawkins & Miller (1996) constataram, por outro lado, que as diferenças relativas às obrigações domésticas e de apoio aos filhos se esbatem quando estamos perante situações de Teletrabalho que envolvem profissionais altamente qualificados e bem remunerados e que podem pagar a empregados domésticos. Nestas circunstâncias, os relatos relativos a tranquilidade familiar para trabalhar são frequentes, sendo raro o registo de relatos de conflitos ou *stress* face à conciliação família/emprego.



## 2. 3 - AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O TELETRABALHO

### 2.3.1 - O recrutamento e selecção

O recrutamento de teletrabalhadores permite à organização ultrapassar obstáculos importantes como, por exemplo, a distância. Poder aceder a profissionais qualificados independentemente da sua residência é uma vantagem inquestionável; esta vantagem traduz-se em termos

- *de qualificação*, na medida em que o universo de opções alargou-se permitindo escolher o melhor especialista (Kelly, 1988) independentemente da sua localização ou aceder a um conjunto de pessoas que, por motivos particulares, se vejam obrigados a deslocar a sua residência, a praticar outros horários, que possuam alguma deficiência ou se aposentem (FrolicK, Wilkes & Urwiler, 1993; Hequet, 1996). Por exemplo, durante a realização do projecto *Inverness*, a *British Telecommunications* (1994) viu uma das suas teleoperadoras deslocar a sua residência em muitos quilómetros, devido à mudança profissional do cônjuge, sem contudo deixar de trabalhar normalmente;

- *económicos*, já que as diferenças de remuneração praticadas em diferentes países poderão permitir aceder a mão-de-obra a menor custo sem perda de qualificação (Di Martino & Wirth, 1990; Moon & Stanworth, 1997).

A identificação de critérios de selecção de teletrabalhadores é um dos factores base de sucesso para a implementação de um projecto de Teletrabalho numa organização (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994; De Vito, 1996).

Garcia (1997: 348) propõe os seguintes critérios - a) adequado nível de responsabilidade e maturidade face às exigências específicas da realização do trabalho; b) competências de auto organização (*organization skills*), disciplina no cumprimento das rotinas de trabalho e capacidade de gestão do tempo; c) capacidade de iniciativa e espírito empresarial (*entrepreneurial skills*); d) aptidões comunicacionais na utilização de novas tecnologias; e) capacidade de se adaptar à mudança; f) características de personalidade, tais como, independência, reduzida necessidade de afiliação social, elevada estabilidade emocional, tolerância ao *stress*, energia e dinamismo, capacidade de análise de problemas e tomada de decisão e elevado envolvimento para a realização do trabalho. Gray, Hodson & Gordon (1996) acrescentam a este perfil a capacidade de equilibrar as responsabilidades domésticas e profissionais e a condição de não ser "workaholic".

Wilkes, Frolick & Urwiler (1994: 32) referem, não só a motivação - personalidade e atitude do candidato face ao trabalho - mas também a distância casa - local de trabalho, a posse pelo trabalhador de alguma deficiência, a capacidade de trabalhar sozinho e nível de produtividade.

De Vito (1996) considera, como aspecto primordial na selecção de teletrabalhadores e a que se reveste de maior dificuldade, a compatibilidade do candidato com a cultura da empresa, face à relação distante que se estabelecerá.

Katz (1987: 188) é de opinião que os profissionais a terem maior probabilidade de sucesso como teletrabalhadores serão os que a) possuem um claro e bem definido projecto de carreira e pessoal; b) consideram o Teletrabalho como uma forma de atingirem os seus objectivos de carreira ou mesmo uma finalidade em si

mesmo; c) possuem um bom conhecimento sobre o impacto do Teletrabalho, quer na forma de realização do trabalho, quer no seu conteúdo ou no ambiente relacional.

Nilles (1994) identifica a condição de *voluntário* como determinante na escolha dos candidatos a teletrabalhadores, para além de, a nível psicológico, referir a capacidade para se auto-motivar e auto-disciplinar, a flexibilidade e adaptação à mudança, a inovação. Estes critérios devem incluir ainda a presença de *relativas* necessidades de interacção face-a-face. Chama a atenção, também, para factores como a fase do ciclo de vida em que o candidato se encontra, recomendando como os mais adequados aqueles que têm uma situação familiar estável e que não utilizam o escritório formal como estruturadores da sua vida social e afectiva. Aliás, a importância da *família* no sucesso de um projecto de Teletrabalho é salientada, nomeadamente, pelas expectativas que esta possa ter na partilha do dia com o trabalhador.

Considera factores facilitadores da integração num processo de Teletrabalho a posse de conhecimentos profissionais relevantes e sólida experiência na execução da função.

Kraut (1989) refere que os teletrabalhadores que trabalham a partir da sua residência, no contexto americano, são frequentemente mais conservadores relativamente à atribuição de tarefas/sexo, valorizam mais a família do que a carreira profissional e são mais religiosos. Esta caracterização do perfil do teletrabalhador traz algumas pistas interessantes relativamente a critérios de selecção.

A coexistência de filhos pequenos, que exijam muita atenção e cuidados, não é compatível com o Teletrabalho quando este é principalmente realizado na residência do teletrabalhador, contrariamente ao que inicialmente se considerou (Olson & Primps, 1984; Newman, 1989; Kraut, 1989; Meador, 1997); não constitui,

pois, um critério de selecção mas antes uma condição de implementação a considerar cuidadosamente.

A importância que a tarefa ou o projecto a realizar mantêm na selecção e, de uma forma ainda mais determinante, numa situação de Teletrabalho tem, talvez de forma inesperada, um efeito redutor nos critérios e mesmo na própria metodologia de selecção. As entrevistas telefónicas sem interacção presencial com o candidato são um recurso cada vez mais importante e as habilitações literárias dos candidatos têm menor peso na decisão final do seleccionador (Moon & Stanworth, 1997).

### **2.3.2 - Formação**

Formar os candidatos a Teletrabalho é, na opinião de Wilkes, Frolick & Urwiler (1994), essencial, dado que o teletrabalhador passará a usufruir de grande autonomia na gestão do seu dia de trabalho, especialmente quando realiza um trabalho por projecto, não dependendo de outros; formação em gestão de tempo e organização do trabalho são apontados como necessários.

Gray, Hodson & Gordon (1996) consideram que a formação é um elemento imprescindível para o sucesso de um projecto de Teletrabalho, dado que o conjunto de tarefas e a supervisão do trabalho serão necessariamente diferentes dos experimentados no escritório formal. Estes autores identificam um conjunto pormenorizado de necessidades de formação para os teletrabalhadores, nomeadamente, organizar e implementar o escritório em casa, gerir a carreira, gerir o relacionamento com família e amigos bem como com clientes e colegas.

Niles (1994) propõe que os conteúdos e a duração da formação têm de considerar as alterações que se efectuam no desempenho e na forma de supervisão, salientando também o esforço da auto-formação por parte do teletrabalhador e acrescenta, ao perfil de necessidades proposto pelos autores anteriores, o treino em autocontrolo relativamente a intervalos exagerados, de interrupções e de resistência a "tentações" (televisão; comida; drogas, etc.).

Salaff & Hoski (1997) referem, no estudo de um projecto de Teletrabalho numa empresa canadiana de Telecomunicações, que um dos aspectos mais referidos pelos teletrabalhadores foi a falta de formação na utilização eficiente dos meios tecnológicos que a empresa lhes disponibilizou e na disposição do próprio espaço de trabalho. Hequet (1994), no mesmo sentido, sugere que a formação dos teletrabalhadores deve considerar sempre a compreensão e utilização dos meios tecnológicos mesmo que o conteúdo funcional da função não esteja relacionado com estes temas. A *British Telecom* (1994) no seu relatório sobre a experiência de Teletrabalho *Inverness*, relatou como uma das maiores necessidades dos seus teletrabalhadores a necessidade de saberem lidar com pequenos problemas técnicos do seu equipamento.

A necessidade de formação estende-se, não apenas aos teletrabalhadores, mas também aos supervisores especialmente se esta situação implica alterações no *design* da função e conseqüente estilo de liderança. Saber liderar, com especial ênfase na motivação e avaliação do teletrabalhador, saber gerir por objectivos, considerando aspectos como definir claramente objectivos e comunicar eficazmente são aspectos importantes num programa de formação para supervisores (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994; Niles, 1994; Gray, Hodson & Gordon, 1996).

### 2.3.3 - A *performance*: avaliação e compensação

A menor visibilidade do teletrabalhador, no espaço e no tempo, coloca alguns problemas quando se pretende medir a sua *performance*, especialmente nos casos em que não lhe estão associados *standards* quantificados de produção. Acresce a este aspecto, a crescente "mentalização" do trabalho, na medida em que as componentes físicas do trabalho diminuem face ao aumento do número de operações mentais, os objectos de trabalho (por exemplo, informação) são menos tangíveis e a actividade laboral mais versátil e menos dependente de condições materiais externas (Van der Wielen *et al*, 1993; Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993; Roe *et al*, 1997; Meijer, 1997).

É interessante notar que a gestão por objectivos é apresentada como uma *boa* prática de gestão de teletrabalhadores precisamente porque liberta o seu trabalho dos condicionalismos do tempo e do espaço e torna mais objectiva a sua avaliação (Suomi, 1997). Poderá ser, por outro lado, uma forma expedita de conseguir avaliar a *performance* do trabalhador, na medida em que a avaliação do trabalho mental se torna difícil pela não acessibilidade visual ou presencial das operações e pela grande versatilidade e ténue definição das tarefas (Meijer, 1997).

A utilização das tecnologias como forma de controlo do Teletrabalho é mais diminuta do que se poderia prever (Olson & Primps, 1984), optando a organização por controlar a produtividade através dos *outputs* do teletrabalhador quando a função é caracterizada por grande autonomia e flexibilidade. Aliás, nestas circunstâncias, a supervisão centra-se mais no controlo da *performance* relativamente ao controlo directo e presencial (Olson & Primps, 1984).

O controlo da *performance* não sofre alterações quando a transferência da função para Teletrabalho não obriga ao seu redesenho e se mantêm os padrões de duração e formas de realização do trabalho (Steward, 1997).

É associado ao Teletrabalho um aumento de produtividade (Kraut, 1989) atribuído, entre outros aspectos, à flexibilidade de horários, ao menor número de interrupções do trabalho, por uns (Di Martino & Wirth, 1990; Young, 1991; Wilkes et al, 1994), a muitas horas de trabalho extraordinário não contabilizado, por outros (Newman, 1989; Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Moon & Stanworth, 1997; Jurgen, Hornberger & Knauth, 1997). Outros autores apontam como factor de maior produtividade (com valores a rondarem um aumento de 20%) a melhor preparação do teletrabalhador. Através da formação recebida, o teletrabalhador sabe organizar melhor o seu trabalho e pode utilizar de forma mais eficaz os períodos do dia ou noite em que é mais produtivo, dado que se encontra liberto dos constrangimentos de um horário e da deslocação para um escritório. Contudo, torna-se necessário pensar em como medir a produtividade (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994).

A avaliação da *performance* desempenha um papel importante na moral dos teletrabalhadores, particularmente quando eles a percebem como justa, quer para a sua condição de teletrabalhadores, quer para os seus colegas no escritório (Yap & Tng, 1990). A necessidade de renovar as metodologias de avaliação de desempenho torna-se premente. A este propósito, Bridges (1994-b) argumenta que o tempo, o local, a forma de realização do trabalho serão irrelevantes para a organização e da inteira responsabilidade do trabalhador, que será gerido numa lógica de gestão por projecto. Fundamentais para a avaliação serão as competências que o trabalhador possui e a forma como elas são imprescindíveis à concretização do projecto em curso, bem como a eficiência do seu trabalho. A avaliação alterar-se-á face aos

projectos a concretizar e não tanto face ao desempenho de uma função durante um período determinado de tempo.

À avaliação de desempenho está associada a remuneração pelo trabalho realizado.

Devido a uma incipiente legislação laboral no que concerne à situação legal do teletrabalhador, existe por vezes a tendência para não considerar cuidadosamente a forma de remuneração.

Newman (1989) relata, a propósito da remuneração do Teletrabalho, como trabalhadores da *California Western States Life Insurance Company* processaram a empresa (e ganharam), por esta ter mudado a forma de pagamento de salário mensal para *pagamento à peça* sem qualquer outro benefício adicional. Este exemplo demonstra a tendência para as organizações considerarem duas posições - (1) manter a remuneração nos moldes anteriores à situação de Teletrabalho e em bases igualitárias com os colegas não-teletrabalhadores; (2) procurar alterar a forma de remuneração para pagamento à peça.

Em qualquer uma das duas situações, permanece a questão de quem é o custo da utilização do espaço (especialmente, quando é na residência do trabalhador), da sua manutenção (limpeza, electricidade, aquecimento, desgaste das instalações, telefone, etc.) e, nalguns casos, da sua adaptação a escritório (obras, mobiliário) (Salaff & Hoski, 1997).

A contratação de profissionais poderá ser feita com base em períodos de tempo pequenos (diários, semanais, mensais) e com base numa lógica de oferta/procura de mercado; competências em escassez serão mais caras, por exemplo. As empresas dispõem também de acesso facilitado a uma mão-de-obra mais barata quando consideram a hipótese de contratar trabalhadores noutros países, com tabelas salariais mais baixas e para cuja formação profissional não contribuíram



economicamente. Os custos de segurança social (que no contexto europeu são importantes) bem como de preparação da reforma, de actualização, de saúde, de baixa médica e férias tendem a deixar de ser considerados como custos partilhados pela empresa e trabalhador mas apenas encargos deste último (Di Martino & Wirth, 1990; Moon & Stanworth, 1997).

Podem coexistir na própria empresa, teletrabalhadores com relações contratuais e sistemas de remunerações diferentes, dependendo das necessidades pontuais da empresa, por exemplo teletrabalhadores efectivos, temporários e em *part-time*, cujo tipo de remuneração varia caso a caso (Di Martino & Wirth, 1990).

Kraut (1989), com base em dois estudos referentes à década de 80 e à população americana, refere que os teletrabalhadores, nomeadamente aqueles que trabalham na residência numa base permanente, ganham menos, têm menor estabilidade e menor acesso a *fringe benefits*, quando comparados com trabalhadores convencionais, com funções e habilitações similares. Aponta para um salário na ordem dos 76% do salário dos trabalhadores convencionais (p.33). Acrescenta, em consonância com os tipos de Teletrabalho que apresenta (ver cap.1), que frequentemente o Teletrabalho é considerado como uma forma de complementar o orçamento familiar, justificando a sua menor valorização em termos de remuneração “*Home work is not real work!*” (Kraut, 1989: 31).

Di Martino & Wirth (1990), referindo-se a uma pesquisa realizada no Reino Unido pelo *Low Pay Unit* em 1983, apontam para uma remuneração inferior em 19 a 29% de um teletrabalhador face a um colega com funções similares. Contudo, e segundo estes autores, nem sempre os teletrabalhadores auferem menor pagamento, especialmente aqueles que operam numa lógica de empresário por conta própria, de um prestador de serviços que trabalha com e para várias empresas em simultâneo.

### 2.3.4 - A gestão de carreiras

A gestão de carreira de um teletrabalhador deve suscitar especial atenção. É referido frequentemente o perigo de menor visibilidade do teletrabalhador para a chefia, que promove, relativamente aos colegas que estão presentes, quando as oportunidades ocorrem e pelo menor acesso a processos de *lobbying* na defesa dos seus interesses profissionais e pessoais (Kraut, 1989; Newman, 1989; Van der Wilen et al, 1993; Hequet, 1996).

Contudo, o contexto organizacional bem como o próprio *status* profissional do teletrabalhador é determinante. Assim, se estamos perante uma organização, cuja hierarquia é muito estruturada e em que não se procedeu ao redesenho da função de um teletrabalhador, que mantém um relação dependente e permanente com a organização, as questões de gestão de carreira passam necessariamente pela eficácia do processo de avaliação de desempenho. Yap & Tng (1990) referem a promoção como uma das preocupações centrais dos teletrabalhadores, nestas circunstâncias, e consideram importante que os empregadores tornem claro que não haverá diminuição de promoções devido à situação de Teletrabalho. Referem a este propósito que “...*a performance evaluation process perceived as being fair to all employees, off-site or on-site, may help to address these concerns*” (Yap & Tng, 1990: 234). Frolick, Wilkes & Urwiler (1993: 213), num estudo que efectuaram, não encontraram junto às pessoas inquiridas nenhum receio de não serem promovidas por não estarem próximas e visíveis e que a sua experiência era de que o seu desempenho era reconhecido e recompensado.

Por outro lado, promover significa por vezes gerir outras pessoas, sendo a situação de Teletrabalho um possível obstáculo a situações de liderança e gestão (Newman, 1989), pelo que a possibilidade de reversibilidade de situação de Teletrabalho deve ser uma realidade.

Gray, Hodson & Gordon (1996) consideram que a gestão de carreira de um teletrabalhador passa por um adequado sistema de informação, uma liderança próxima e um sistema de avaliação eficaz, para além de um adequado sistema de aconselhamento em termos de formação (reuniões periódicas com colegas, supervisor, frequência de seminários, conferências, etc.) e de desenvolvimento de novas aptidões. Katz (1987) reforça principalmente a necessidade de, no processo de planeamento de carreira, o teletrabalhador ser apoiado de forma continuada, na identificação dos seus objectivos profissionais e na avaliação das suas competências.

À situação de Teletrabalho pode corresponder uma mudança de estrutura interna ou de *design* da função e o teletrabalhador pode estar envolvido numa estrutura de trabalho flexível e centrada em equipas de projecto. Desta forma, a gestão da empresa bem como do trabalho e da carreira do teletrabalhador serão necessariamente diferentes e serão caracterizadas pela maior responsabilização do teletrabalhador, pela grande relevância dada às aptidões, competências e conhecimentos que o trabalhador disponibiliza num sistema de economia de mercado (Bridges, 1994-a).

### **2.3.5 - As condições de Trabalho**

Segundo Wilkes, Frolick & Urwiler (1994), é necessário regulamentar situações que se apresentam confusas no que se refere aos aspectos legais e de segurança dos teletrabalhadores. O que acontece se um teletrabalhador sofre um acidente em casa, onde trabalha? Como se poderá garantir a segurança do equipamento e informação?

A lei em geral cumpre o objectivo de proteger o trabalhador quando este se encontra nas instalações da organização, garantindo-lhe condições de trabalho adequadas ao desempenho das suas funções. Nos Estados Unidos, a lei exige às organizações que garantam a segurança no local de trabalho mesmo que este se localize na residência do teletrabalhador. O trabalho que a *U.S. Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) desenvolve actualmente vai no sentido de garantir a segurança do trabalhador, independentemente do local em que o realiza (Banham, 1996). Na Europa, ainda que não exista legislação específica para o Teletrabalho, desenvolvem-se esforços no sentido de harmonizar a legislação existente contemplando situações de Teletrabalho. É o caso do projecto comunitário ATTICA.

Em Portugal, a legislação contempla o trabalho manual em casa mas não o trabalho intelectual, onde se inclui o Teletrabalho. Questões como licenças de maternidade/paternidade, baixa médica, contrato de arrendamento da residência, visitas de inspecção à residência do trabalhador para controlo das condições de trabalho, formas de remuneração (quando o trabalho é realizado num país e o seu destinatário está noutra), de controlo e vigilância do teletrabalhador na sua residência são assuntos que têm levantado algumas interrogações (Exame Informática, 1996). Por outro lado, o empregador tem legitimidade para considerar questões que colocam a necessidade de controlo do comportamento do teletrabalhador - o abuso de drogas e de álcool é uma questão a considerar, bem como a possibilidade de agressão do

teletrabalhador, por assalto à residência, quebra de confidencialidade de dados, situações de fraude, etc. (Banham, 1996).

As situações de segurança do trabalhador têm a ver também com aspectos como isolamento de ruídos, temperatura, humidade e luminosidade adequadas, horário de trabalho definido, equipamento ergonomicamente adequado. As directivas que existem em termos do local físico de trabalho são perfeitamente aplicáveis à residência do teletrabalhador ou a telecentros, devendo ser garantidas. Algumas empresas em que decorrem projectos de Teletrabalho preferem que seja destinada uma divisão específica para o trabalho; outras fornecem todo o equipamento (British Telecommunications, 1994; Niles, 1994; Banham, 1996).

Face a esta situação de transição, existe algum consenso de que se deve precaver as situações anteriormente identificadas adoptando, na ausência de legislação específica, contratos individuais de trabalho que contemplem antecipadamente a protecção do trabalhador e empresa (Niles, 1994; Girard, 1995; Gray, Hodson & Gordon, 1996; Banham, 1996).

### **2.3.6 - O papel dos Sindicatos**

Os Sindicatos podem sentir-se relutantes quanto às vantagens de um fenómeno como o Teletrabalho, especialmente quando se considera a experiência anterior e ainda existente do trabalho em casa (*home work*), com fenómenos bem conhecidos de exploração e subemprego. Factores como, a dispersão dos teletrabalhadores - o que levanta dificuldades à sua organização e os torna mais

vulneráveis a fenómenos de exploração -, a possibilidade real de isolamento, que diminui a sua participação na própria organização empregadora, o "vazio" legal no que se refere à sua relação contratual e direitos como, a segurança social, horários de trabalho, licenças por doença, maternidade/paternidade, férias ou mesmo condições de trabalho poderão ser ameaçados pela situação de Teletrabalho (Di Martino & Wirth, 1990; Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993).

A adopção do Teletrabalho deu-se preferencialmente ao nível dos profissionais liberais, geralmente não representados por sindicatos, o que adiou o seu impacto junto a estas associações (Gray, Hodson & Gordon, 1996). Acresce que as grandes empresas, nomeadamente as multinacionais, optaram inicialmente por estabelecer, caso a caso, um contrato com o teletrabalhador. Assim, a situação estava devidamente regulamentada, ainda que não de uma forma homogénea.

Os sindicatos resistiram ou ignoraram as abordagens feitas por grandes empresas, que desejavam abranger um maior número de trabalhadores. A sua posição, quando instados pelas empresas, foi, segundo Gray, Hodson & Gordon (1996), a de elaborar um conjunto de condições a cumprir pela entidade empregadora, como por exemplo, igualdade de pagamento e benefícios (face aos colegas), garantia de adequadas condições de trabalho, igualdade de oportunidades de promoção, formação e informação, facilidade de acesso dos sindicatos aos teletrabalhadores, voluntariado dos candidatos a Teletrabalho, garantia de retorno à situação anterior, se desejado, não recurso a recrutamento externo mas apenas interno, para preencher situações de Teletrabalho.

Uma posição inovadora no que se refere à acção sindical foi a das *Comisiones Obreras* (CC.OO) que, após se ter documentado com um estudo sobre a situação do Teletrabalho em Espanha, por forma a eliminar o desfasamento de informação entre a ocorrência de experiências de Teletrabalho e o desconhecimento

das cúpulas do movimento sindical espanhol, avançou com propostas de projectos piloto de Teletrabalho - formação à distância, centros de Teletrabalho para deficientes e centros de informação e apoio aos desempregados, em colaboração com autoridades locais (Nascimento Rodrigues, 1997).

As CC.OO consideram que os sindicatos estão numa situação privilegiada para apoiar o desenvolvimento destas novas formas de trabalho, na medida em que têm grande proximidade dos trabalhadores, são interlocutores preferenciais junto aos governos e entidades patronais no que se refere a políticas de emprego e negociações laborais, possuem grande experiência na oferta de serviços de apoio aos seus associados, para além de que um grande conjunto - crescente, na realidade espanhola - de profissionais liberais carecerem de representatividade corporativa (Nascimento Rodrigues, 1997).

Trata-se pois de um exemplo de uma estratégia de abordagem do fenómeno do Teletrabalho, por parte de associações sindicais, que tende a generalizar-se.

## **CAP. III - PROJECTOS DE TELETRABALHO: ALGUNS EXEMPLOS**

A adopção de Teletrabalho por diferentes Organizações tem sido concretizada a partir de projectos piloto, que constituem um ensaio para a sua possível expansão interna.

Os estudos exploratórios destes projectos piloto têm constituído uma preciosa fonte de informação para o estudo do Teletrabalho. É nosso propósito ilustrar alguns destes casos, com a preocupação de realçar diferenças em termos de objectivos, estrutura, metodologias adoptadas e resultados alcançados.

### **3.1 - Caso 1: Textron Corporation (Katz, 1987)**

#### **Objectivos**

O Departamento de Sistemas de Informação (ISD) da *Textron* realizou um estudo piloto de Teletrabalho com dois objectivos específicos: (1) explorar as potencialidades de novos locais de trabalho; (2) desenhar um processo formal de avaliação para projectos futuros de Teletrabalho.

#### ***Design da investigação***



Procurando retirar a maior rendibilidade dos recursos económicos e humanos disponibilizados para este projecto, optou-se por um *estudo de caso único*.

### **Amostra**

Os sujeitos investigados foram uma engenheira mecânica com um forte desejo de se tornar teletrabalhadora e os supervisores dos diferentes projectos que esta teletrabalhadora desenvolveria durante a experiência de Teletrabalho.

Esta engenheira mecânica tinha as qualidades que a elegiam como um candidato ideal para Teletrabalho, segundo os responsáveis do projecto; na verdade, tinha um forte desejo de ser teletrabalhadora, estava a desempenhar cumulativamente as funções de analista em dois diferentes departamentos da *Textron* ("Heat Transfer Group" e no ISD) há 3 anos e as tarefas desempenhadas envolviam o desenvolvimento e a avaliação de soluções informáticas (*hardware e software*).

Todos os níveis de gestão da *Textron* foram envolvidos neste projecto e deram o seu apoio entusiástico, porque esperavam proporcionar novas opções de trabalho aos colaboradores e ter um papel na avaliação de novas tecnologias.

### **Metodologia**

A teletrabalhadora manteve um *registo diário informatizado* de todas as suas actividades, bem como *registos do tempo gasto* em tarefas *versus* o tempo projectado para a sua realização, das *comunicações telefónicas* e do *tipo de problemas e soluções adoptadas*.

As actividades realizadas e registadas no âmbito deste projecto foram classificadas segundo as seguintes categorias: (1) desenho/codificação de programas de computador; (2) testes de programas de computador; (3) preparação de documentação; (4) tarefas administrativas; (5) preparação de reuniões; (6) participação em formação; (7) fornecimento de serviços de suporte (Katz, 1987: 182).

Foi mantido um *registo diário da satisfação* (“*morale*”) da teletrabalhadora com o objectivo de analisar o efeito do isolamento; este registo foi feito considerando os seguintes itens: humor, entusiasmo, saúde e atitude face ao trabalho, numa escala de cinco graus de baixo(1) a elevado (5).

Foi também realizado *um registo diário em vídeo* (unicamente visionado por um consultor externo) da teletrabalhadora durante o período de trabalho, com o objectivo de fornecer aos gestores informações relativas a problemas de relacionamento humano. Este assunto foi aprofundado através de *entrevistas* a utilizadores, supervisores e pares.

Os três projectos de *software* seleccionados para serem trabalhados pela teletrabalhadora tinham as seguintes características: (1) os produtos a entregar estavam bem definidos e as diferentes etapas de realização podiam ser identificadas e medidas; (2) a teletrabalhadora podia controlar o ritmo de trabalho; (3) o trabalho podia ser executado numa unidade isolada posteriormente ligada ao computador central.

A transição da empresa para casa foi feita gradualmente. A teletrabalhadora esteve dois meses em formação. Durante os seis meses em que decorreu este projecto a teletrabalhadora deslocava-se um dia por semana ao escritório, onde mantinha contacto directo com as equipas dos diferentes projectos em que estava envolvida, para realizar tarefas administrativas e participar no programa da qualidade da

*Textron*. - A excepção a este plano ocorreu durante o primeiro mês do projecto durante o qual, nas primeiras duas semanas, foram despendidos 2 dias em casa e 3 na empresa e nas restantes 2 semanas, 3 dias em casa e 2 na empresa.

## **Conclusões**

Passo a registar as conclusões apresentadas pelo autor deste estudo.

1) A *produtividade* aumentou, bem como a *qualidade* do trabalho realizado, segundo a opinião dos supervisores. Ainda que a medida da produtividade tivesse sido feita através de "observação subjectiva", por não se ter chegado a consenso sobre quais os indicadores quantitativos a utilizar, considerou-se que a redução do *tempo perdido* seria um bom indicador.

2) O registo do número de chamadas telefónicas recebidas foi baixo no período inicial do projecto, o que poderia sugerir uma quebra na *comunicação*. Contudo, após os supervisores terem informado os outros colaboradores, por sugestão da teletrabalhadora, que esta estava fora do *local fixo de trabalho*, mas não *em casa*, e portanto disponível, o número de chamadas aumentou, consumindo aproximadamente 14,9% do tempo total de trabalho. Cerca de 90% das chamadas iniciavam-se com um pequeno momento informal, permitindo contacto não-profissional com os pares no escritório.

3) A análise do registo da *satisfação* ("morale") da teletrabalhadora durante o projecto permite afirmar que os índices de moral não estão relacionados com a situação de Teletrabalho mas sim com acontecimentos laborais, intrínsecos à função desempenhada. A maior parte dos comentários negativos estavam relacionados com o trabalho e os restantes com assuntos de saúde, pessoais e organizacionais.

4) Foram identificados quatro períodos determinantes durante a permanência da teletrabalhadora em casa: o primeiro período caracterizou-se pela existência de *conflito* na relação profissão/vida particular; um segundo período pelo sentimento de *isolamento* da empresa devido á perda do local de trabalho como local privilegiado de interacção social ; um terceiro período de tranquilidade e *elevada produtividade*; um último período (quarto) em que a teletrabalhadora manifestou um sentimento de *isolamento* face à empresa, traduzido pela preocupação de retorno à empresa e de enfrentar menores oportunidades de carreira.

Quando se constatou, no segundo período, as preocupações da teletrabalhadora, foram tomadas as seguintes medidas: os *supervisores* visitaram-na na sua residência, realizaram-se teleconferências e instalou-se um sistema de correio electrónico interno. Assim, os supervisores aumentaram os seus contactos directos com a teletrabalhadora e a utilização das *tecnologias de informação* (telefone, correio electrónico e teleconferência) contribuiu também para a diminuição do sentimento de isolamento.

5) Num processo de auto-análise realizado pela teletrabalhadora, esta clarificou as suas *perspectivas e objectivos de carreira*, tendo chegado à conclusão de que pretendia evoluir para uma posição de gestão e que ainda não se encontrava preparada para um projecto de Teletrabalho a tempo inteiro.

6) A *análise financeira* deste projecto foi seriamente limitada, dado que há um conjunto de custos e benefícios não contabilizáveis. Contudo, identificaram as seguintes classes de custos, o que permitiu avaliar grosseiramente este projecto: a) *custos com instalações, telefone, seguros e serviços* - diminuição do valor dos custos de um teletrabalhador relativamente a um trabalhador no escritório; b) menores custos dos teletrabalhadores resultantes da *diminuição das ausências e de interrupções não produtivas*; c) custos não ocorridos (com substituição e formação)

pela *retenção de um profissional* que eventualmente poderia sair da empresa; d) custos iguais de apoio relativos a *hardware e software*.

### **Síntese dos contributos deste estudo caso para a investigação realizada**

Este estudo caso diferencia-se dos demais casos aqui apresentados pelo facto de envolver apenas um teletrabalhador, bem como pelos instrumentos utilizados na recolha de informação. Por outro lado, gostaria de salientar os seguintes aspectos das conclusões a que chegou o autor do estudo:

a) aumento da *produtividade* e da *qualidade da performance* da teletrabalhadora, com dificuldade sentida na identificação de critérios objectivos de medida da *performance*;

b) dissociação entre o indicador *satisfação* (“*morale*”) e a situação de Teletrabalho, evidenciando que as variações deste indicador tinham principalmente causas intrínsecas ao trabalho;

c) influência na diminuição do *sentimento de isolamento* gerada pela maior utilização das tecnologias de informação como veículo de comunicação (substituto da comunicação presencial), bem como da interacção com os supervisores.

### **3.2 - Caso 2: Aspectos laborais e não laborais do trabalho em casa (Olson & Primps, 1989)**

#### **Objectivos**

A investigação conduzida pelas autoras teve como objectivo analisar os efeitos do trabalho em casa, nomeadamente na relação entre os domínios privado e profissional e na influência que o Teletrabalho teve na natureza do próprio trabalho.

A comparação entre os projectos formais e informais de Teletrabalho, que se efectuaram no âmbito deste estudo, tiveram por objectivo compreender o papel das tecnologias de comunicação e a utilização da informática na adopção do Teletrabalho por organizações com diferentes culturas organizacionais.

#### ***Design da investigação***

Esta pesquisa foi realizada durante três anos e envolveu 20 organizações: 14 realizaram programas piloto formais de Teletrabalho e 6 (*high-technology companies*) realizaram "programas informais".

As organizações com programas formais de Teletrabalho desenvolvem a sua actividade nas áreas financeira e de seguros, dependem fortemente do processamento de informação e têm um objectivo permanente de aumento de produtividade. Outras trabalham na área da comunicação e da informática e, para além de procurarem aumentos de produtividade, pretendem desenvolver soluções técnicas para clientes que queiram adoptar o Teletrabalho.

## **Amostra**

Os 35 participantes neste projectos são voluntários e foram seleccionados com base no interesse e na adequação das características das suas funções ao Teletrabalho. As funções que desempenham obrigam à utilização intensiva de suportes informáticos e envolvem actividades como processamento de dados, programação e processamento de texto. A sua permanência em casa variava entre 2 a 3 dias por semana a 5 dias por semana, neste caso com deslocações ocasionais à organização para reuniões ou entrega e recolha de trabalho.

Os projectos informais de Teletrabalho decorreram em organizações cuja actividade se desenvolvia na área da informática ou da comunicação. Todas estas organizações praticam horários flexíveis de trabalho e disponibilizam o equipamento necessário para trabalhar em casa. Os teletrabalhadores mantiveram os salários fixos e benefícios praticados pelas organizações.

## **Metodologia**

Foram realizadas *entrevistas não-estruturadas* a trabalhadores que trabalham em casa regularmente e aos gestores das organizações referidas. As entrevistas com os trabalhadores tinham três objectivos:(1) investigar os hábitos de trabalho específicos do trabalho em casa (horário e rotina de trabalho); (2) caracterizar o impacto no conteúdo do trabalho, nomeadamente as mudanças nas características do trabalho, tipo e mecanismos de controlo, comunicação com supervisores e pares; (3)

avaliar o impacto no domínio privado - mudanças em actividades de lazer, responsabilidades domésticas, actividades voluntárias e comunitárias, hábitos pessoais.

As entrevistas com os gestores exploraram as razões da adopção do Teletrabalho e procuraram avaliar mudanças no conteúdo do trabalho ou nos estilos de liderança, introduzidos pelo Teletrabalho.

### **Conclusões**

As autoras concluíram que os efeitos do Teletrabalho podem implicar aumento de *autonomia* do trabalhador e diminuição dos constrangimentos organizacionais (horário de trabalho rígido e presença obrigatória) ou implicar diminuição de autonomia, nomeadamente pelo aumento do *controlo*, diminuição das oportunidades de *promoção* e mudança na *remuneração* e no *status profissional*. A razão encontrada para estes resultados tão divergentes está relacionada com a maior ou menor disponibilidade no mercado de trabalho das competências profissionais do trabalhador em causa e da sua importância para a organização. Neste estudo, os profissionais com maior procura no mercado são aqueles que trabalham na área da informática ou tecnologias de comunicação. Apresentam um elevado *envolvimento* e *lealdade* com a equipa de trabalho restrito ou com o projecto ou produto que estão a desenvolver e não com a organização que os emprega. Contudo, alguns manifestaram aumento do sentimento de lealdade, porque percebem o Teletrabalho como uma oportunidade que a organização lhes proporciona para acomodarem as suas necessidades particulares com a actividade profissional.



No caso dos trabalhadores cujas competências são vulgares no mercado de trabalho (por exemplo, administrativos), as organizações ainda que aumentem o controlo sobre a sua actividade profissional e, nalguns casos, diminuam os seus salários e benefícios (por exemplo, se passarem para uma relação de part-time ou de remuneração á peça), conseguem melhorar a sua qualidade de vida, diminuir os custos inerentes à manutenção de um posto de trabalho físico e garantir a estabilidade da sua força de trabalho. Estes trabalhadores consideram como um benefício precioso poderem conciliar as suas vidas familiares com a manutenção de um rendimento. Nas situações de diminuição do *status* profissional e, conseqüentemente, da remuneração, contrapõem a diminuição de custos (transportes, vestuário, refeições e *babysitting*) e atribuem reduzida importância à diminuição de oportunidades de promoção, considerando também o diminuto potencial que as suas funções possuem nesta área.

A influência do Teletrabalho no domínio do privado dos teletrabalhadores traduz-se principalmente no *controlo do tempo* pelo teletrabalhador (adequação dos horários às necessidades familiares e aumento de tempo disponível por eliminação das deslocações para o trabalho), na possibilidade de se manifestarem fenómenos de *workaholism*, principalmente quando não se verifica o *isolamento* do espaço de trabalho e familiar e há maior acessibilidade ao trabalho.

As autoras apontam algumas diferenças no equilíbrio entre as dimensões trabalho e não-trabalho consoante o *sexo do teletrabalhador*. Os teletrabalhadores masculinos, geralmente sem responsabilidades domésticas atribuídas, relataram maior disponibilidade de tempo para o lazer e família, face à eliminação do tempo de deslocação para o trabalho e flexibilidade de horário.

As teletrabalhadoras relataram maior stress face ao conflito entre as exigências profissionais e domésticas e à dificuldade sentida na compatibilização destes domínios. Estas teletrabalhadoras, relativamente aos seus colegas masculinos,

tendem a ser menos qualificadas e percebem o trabalho como uma fonte de rendimento suplementar. Estão mais sujeitas a fenómenos de exploração (menor salário e benefícios, precarização do vínculo contratual, menores oportunidades de promoção) comparativamente aos seus pares do escritório formal que desempenham as mesmas funções.

As autoras concluem pelo menor desenvolvimento do Teletrabalho, apesar do seu potencial face às expectativas criadas. Segundo o ponto de vista da gestão, consideram que o Teletrabalho poderá ameaçar o *controlo da performance* do trabalhador e que *medidas de produtividade* desadequadas (nomeadamente para trabalho administrativo e mental) criam desconforto nas chefias intermédias e resistência à sua adopção.

No que se refere à utilização da *tecnologia de comunicação*, esta está longe de ver todas as suas potencialidades aproveitadas e não é utilizada, no âmbito dos projectos avaliados, para a aproximação dos teletrabalhadores, supervisores e pares. O sucesso destes projectos de Teletrabalho foi condicionado principalmente pela *cultura* das organizações envolvidas e não pelas capacidades tecnológicas disponibilizadas.

### **Síntese dos contributos deste estudo para a investigação realizada**

Olson & Primps (1989) chamam a atenção, nas suas conclusões, para aspectos importantes da investigação realizada, de que destaco,

a) a constatação de aumento de *lealdade* dos teletrabalhadores face à empresa, pelo facto de esta lhes proporcionar uma "solução" que permite articular as suas necessidades familiares e profissionais;

b) a influência do Teletrabalho no domínio do privado, que se traduziu, neste caso específico, no *controlo do tempo*, ou seja, na adequação dos horários às necessidades familiares e no aumento de tempo disponível por eliminação das deslocações de e para o trabalho;

c) a existência de diferenças no equilíbrio entre as dimensões trabalho e não-trabalho consoante o *sexo* do trabalhador expressas, no caso das teletrabalhadoras, pelo stress sentido na compatibilização das duas dimensões;

d) a resistência das chefias intermédias ao Teletrabalho, por receio de perda de *controlo da performance* dos trabalhadores e por não existirem *medidas de performance* adequadas;

e) a *cultura das empresas*, e não a sua capacidade tecnológica, como condicionadora do sucesso dos projectos de Teletrabalho.

### **3.3 - Caso 3: Estudo das atitudes face ao Teletrabalho (Yap & Tng, 1990)**

Os autores deste estudo desenharam o seu projecto de investigação considerando que as atitudes são construídas com base nas *crenças* pessoais e na *valorização* atribuída pelos sujeitos aos resultados da adopção de determinados comportamentos, da opinião que outros têm sobre os comportamentos adoptados (*normas*) e da *motivação* individual para adoptar um comportamento conforme a essas normas.

No caso do Teletrabalho, as crenças comportamentais poderão ser associadas a características residenciais (por exemplo, possuir um computador em casa), a características da função (por exemplo, quantidade de trabalho que pode ser realizado em casa) e a características da deslocação de e para o local de trabalho (por exemplo, tempo de deslocação). O aspecto normativo é expresso pelas atitudes dos pares e supervisores face ao Teletrabalho.

#### **Objectivos**

Tendo definido o enquadramento conceptual da sua pesquisa, os investigadores formularam nove hipóteses de investigação (Yap & Tng, 1990: 229 - 230):

H1- Aqueles que possuem computadores pessoais em casa são mais receptivos ao Teletrabalho;

H2- Atitude face ao Teletrabalho é positivamente correlacionada com a disponibilidade de um escritório em casa;

H3- Aqueles que desempenham funções de supervisão são contra o Teletrabalho;

H4- Aqueles, cuja principal actividade é programação, são mais receptivos ao Teletrabalho;

H5- Aqueles que percebem que uma grande parte do seu trabalho pode ser realizado em casa são mais receptivos ao Teletrabalho;

H6- Aqueles que gastam diariamente muito tempo na deslocação para o trabalho são mais receptivos ao Teletrabalho;

H7- A atitude face ao Teletrabalho está relacionada com o grau em que o trabalhador percebe, como frustrante ou relaxante, a deslocação para o trabalho;

H8- A atitude face ao Teletrabalho está relacionada com as crenças que os trabalhadores têm sobre a atitude do supervisor face ao Teletrabalho;

H9- A atitude face ao Teletrabalho está relacionada com as crenças que os trabalhadores têm sobre a atitude dos seus pares face ao Teletrabalho.

A caracterização das razões de adesão ou não adesão destas profissionais também foi avaliada.

### ***Design da investigação***

Yap & Tng (1990) definiram como população a privilegiar as profissionais femininas na área da informática (programadoras, engenheiras informáticas, etc.) por constituírem um grande grupo de trabalhadores no sector das tecnologias de informação e por o seu trabalho ser facilmente realizável fora do local formal de trabalho.

## **Amostra**

Foram seleccionadas 40 empresas de Singapura dos sectores privado e estatal cujas actividades se direccionavam para as áreas bancárias, telecomunicações, educação, produção de bebidas, etc..

A amostra foi constituída por 59% de mulheres solteiras e por 41% de casadas, com filhos, cujas idades estavam compreendidas entre 19 e 44 anos. A maioria possuía um nível superior de habilitações literárias e uma experiência de trabalho média, neste sector, de 4,5 anos.

## **Metodologia**

Foi enviado um *questionário*, após pré-teste, a um conjunto de 758 mulheres trabalhadoras de 29 organizações. Obteve-se uma taxa de resposta de 69%, representando esta amostra 15% das profissionais femininas da área de informática de Singapura. Sendo o Teletrabalho uma opção de trabalho recente na altura do estudo, as respostas obtidas não correspondiam a situações reais/experienciadas de Teletrabalho.

## **Conclusões**

A atitude face ao Teletrabalho das mulheres inquiridas caracterizou-se por ser *favorável* para 73% e muito *desfavorável* para uma pequena minoria (1%). As mais

entusiastas encontravam-se entre as mulheres casadas (Yap & Tng, 1990: 231). As razões invocadas por estas mulheres para a sua receptividade ao Teletrabalho são conciliar trabalho e cuidar das crianças (29%), usufruir de horário flexível de trabalho (18%), possuir autonomia face ao horário de trabalho (14%), conciliar o trabalho com as alturas de maior rentabilidade pessoal (10%) e sentir-se tratada como um profissional responsável (6%).

As implicações do Teletrabalho, antecipadas por estas profissionais, que mais as preocupariam, foram, por ordem de importância, *questões intrínsecas ao desempenho do trabalho* (comunicação com supervisores, colegas, clientes, utilizadores, etc., acesso a materiais de trabalho, dificuldade em conseguir ajuda na resolução de problemas, em manter o espírito de equipa e em manusear o equipamento de comunicação) - 31%, *aspectos sociais* ( exclusão de acontecimentos sociais, diminuição das interacções sociais com colegas, utilizadores, etc., isolamento dos pares, redução dos contactos profissionais/negócio) - 24%, *aspectos de progressão de carreira* (diminuição da visibilidade, oportunidades de aperfeiçoamento, a avaliação do desempenho) - 19%, *aspectos relacionados com a organização pessoal do trabalho* (disciplina, *workaholism*, concentração) - 11%, *condições de trabalho* usufruídas em casa - 9% e *atitude da gestão* (equipamento, salário, contrato de trabalho) - 4%.

A maior parte das inquiridas que estão receptivas ao Teletrabalho prefeririam trabalhar em casa um a três dias por semana e os restantes no escritório formal da empresa. Segundo os autores, esta preferência corresponderia ao desejo de se manterem visíveis e de diminuir os aspectos negativos antecipados nas oportunidades de promoção.

A situação de Teletrabalho tem carácter transitório para estas profissionais que retornariam ao escritório formal, assim que se saturassem de estar em casa (50%) e/ou as crianças fossem para a escola.

As razões evocadas pelas profissionais para a sua atitude negativa face ao Teletrabalho são: o desejo de manter separadas as esferas *profissional e pessoal* - 29%, *questões intrínsecas ao desempenho do trabalho* - 25%, *condições de trabalho usufruídas em casa* - 22%, *disciplina e motivação para o trabalho* - 9%, *aspectos sociais* - 8% e *aspectos de progressão de carreira* - 7%.

Estas profissionais considerariam ser teletrabalhadoras, ainda que a sua atitude seja desfavorável, quando tivessem filhos (36%), estivessem grávidas (26%) ou casassem (5%).

Yap & Tng (1990) concluíram ainda que a atitude favorável face ao Teletrabalho está positivamente correlacionada com a) a percepção da quantidade de trabalho que pode ser realizado em casa, b) a atitude dos supervisores e pares face ao Teletrabalho e c) com a existência de um escritório na residência do profissional, mas não com a posse de um computador pessoal ou com conteúdos da função (por exemplo, tarefas de programação).

A distância residência/local de trabalho não está relacionada com a atitude face ao Teletrabalho, mas a percepção de frustração/conforto da viagem de e para o local de trabalho obteve uma correlação significativa.

### **Síntese dos contributos deste estudo para a investigação realizada.**



Não tendo as pessoas que constituíram esta amostra qualquer experiência de Teletrabalho é interessante conhecer as suas atitudes face ao Teletrabalho o que antecipa, desde logo, alguns obstáculos à sua implementação.

Assim, os aspectos que mais as aliciam e que se revelam de particular interesse para a investigação realizada no âmbito desta dissertação, prendem-se com a possibilidade de conciliar trabalho e obrigações familiares e o sentirem-se mais responsabilizadas como profissionais. Por outro lado, *a atitude dos supervisores e pares face ao Teletrabalho* tem influência importante na sua adesão a esta nova forma de trabalho, bem como *a percepção de conforto/frustração da deslocação* de e para o trabalho.

Os *aspectos sociais* são aqueles que mais preocupam estas profissionais, nomeadamente a *exclusão de acontecimentos sociais, isolamento dos pares e redução dos contactos profissionais*.

Por fim, o aspecto transitório da situação de Teletrabalho e a permanência durante 2 a 3 dias por semana, em casa (não toda a semana de trabalho) são condições importantes para a tranquilidade das candidatas a Teletrabalho.

### **3.4 - Caso 4: Estudo sobre diferentes projectos de Teletrabalho em organizações americanas (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)**

A investigação realizada por estes autores explora factores que devem ser considerados por uma organização quando esta pretende implementar um programa de Teletrabalho. Assim, foram analisadas questões como a relação entre o isolamento do teletrabalhador e a sua participação comprometida na cultura da empresa, o relacionamento entre o espaço e a flexibilidade de horário e as suas consequências na produtividade, a permanência (antiguidade) do teletrabalhador, os estilos de gestão adoptados e os custos inerentes a um projecto de Teletrabalho.

#### **Objectivos**

Avaliar os seguintes aspectos da experiência de Teletrabalho (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993: 211):

- Os teletrabalhadores ficam isolados da cultura da organização?
  - Os teletrabalhadores são mais produtivos que os seus pares? A sua produtividade está relacionada com a flexibilidade do seu ambiente de trabalho?
- Os teletrabalhadores trabalham mais horas como resultado da sua situação?
- O Teletrabalho afecta o *turnover* destes trabalhadores?
  - O Teletrabalho afecta o absentismo?
  - Que estilo de gestão é adoptado pelos gestores de teletrabalhadores?

- Qual é o impacto do Teletrabalho nos custos indirectos (não relacionados com a produção)?

### ***Design da investigação***

#### **Amostra**

A amostra foi constituída com base nos seguintes critérios:

a) todas as organizações contactadas tinham a decorrer programas de Teletrabalho há dois ou três anos em média e foram recomendadas pelo "*Telecommuting Advisory Council*"; b) nos seus programas estavam envolvidos não só teletrabalhadores, mas também supervisores directos e gestores dos programas; c) as empresas seriam incluídas na amostra desde que fosse possível entrevistar nos seu interior elementos destas três categorias.

Foram entrevistados 10 gestores dos programas, 10 supervisores directos e 25 teletrabalhadores.

As empresas contactadas localizam-se em diferentes zonas geográficas dos Estados Unidos e pertencem a diferentes sectores - financeiro, seguros, estatais e serviços.

#### **Metodologia**

Foram realizadas *entrevistas* telefónicas semi-estruturadas a um conjunto de 45 indivíduos em 10 organizações. Todas as entrevistas foram gravadas.

### **Conclusões**

As conclusões a que chegaram Frolick, Wilkes & Urwiler (1993) foram as seguintes:

a) é importante para as organizações que os teletrabalhadores se mantenham ligados à *cultura* da empresa, tendo sido prevista a deslocação dos teletrabalhadores ao escritório formal um a dois dias por semana, bem como a participação regular em *focus group*, a par dos seus colegas não teletrabalhadores. Assim, o tempo máximo permitido de permanência em casa, nos diferentes programas analisados, foi de quatro dias por semana. Os teletrabalhadores inquiridos não se sentiram "desligados" da cultura da organização a que pertencem. Os 32% que expressaram o seu *isolamento* face à organização afirmaram que, anteriormente à sua participação no projecto de Teletrabalho, já se sentiam "desligados" e os restantes expressaram o seu *alívio* por se terem afastado de um clima caracterizado por estilos de gestão opressivos, excessiva burocracia e más condições de trabalho.

b) A *avaliação de desempenho*, considerando, quer os aspectos qualitativos, quer quantitativos, deve permitir a avaliação do sucesso do programa, através de medidas adequadas a esta nova forma de trabalho. Espera-se o aumento da *produtividade* como resultado directo do Teletrabalho. Todos os teletrabalhadores e supervisores inquiridos constataram o aumento de produtividade e/ou de qualidade da *performance* como resultado do Teletrabalho.

A falta de interrupções e a possibilidade de o teletrabalhador definir o seu horário de trabalho (flexibilidade) foram as causas apontadas para o aumento de produtividade. Contudo, outros factores foram apontados pelos autores, como, por exemplo, o facto de os participantes do projecto serem trabalhadores com excelentes índices de *performance*, o que constituiu um factor de selecção para o programa de Teletrabalho, bem como o facto de terem a sua actividade em casa diariamente planeada, de forma pormenorizada, o que não acontece com os seus pares no escritório.

Foi insistentemente apontada por todos os participantes, a necessidade de se aperfeiçoarem as medidas de produtividade e qualidade da *performance* do teletrabalhador.

O número de horas diárias que um teletrabalhador deve trabalhar foi um assunto controverso nesta investigação. Algumas organizações adoptaram um horário rígido, igual para todos os trabalhadores, independentemente de serem teletrabalhadores ou não. Não consideraram a quantidade de trabalho realizado por dia. Alguns teletrabalhadores opinaram que se faziam em sete horas o trabalho de oito horas deveria este tempo reverter para seu uso privado, considerando o não reconhecimento pela empresa desta situação uma desvantagem do Teletrabalho e a causa, a longo prazo, de um sentimento de exploração.

c) A *permanência (antiguidade)* do teletrabalhador bem como a diminuição do *absentismo* podem resultar da adequação das diferentes modalidades de Teletrabalho disponibilizadas.

Devido à flexibilidade única que o Teletrabalho proporciona ao teletrabalhador, permitindo-lhe acomodar situações familiares, como a recolocação do cônjuge, os inquiridos expressaram o desejo de permanecerem nas respectivas

organizações. Gestores de programas de Teletrabalho identificaram a diminuição do *turnover* como uma das vantagens mais apreciadas do Teletrabalho.

Um outro aspecto que influencia decisivamente a decisão de permanecer na organização é a eliminação das deslocações que o Teletrabalho permite.

A diminuição do *absentismo* dos teletrabalhadores tem como factores explicativos, segundo os inquiridos, a flexibilidade de horário que permite dar resposta a diversos compromissos particulares dos teletrabalhadores, bem como o facto de estes conseguirem trabalhar produtivamente em casa, mesmo quando se sentem doentes. Aliás, as faltas por doença diminuem.

Alguns gestores de programas de Teletrabalho relataram a oferta do Teletrabalho a colaboradores, como forma de resolver situações de gravidez e licença de maternidade ou doenças de longa duração.

Segundo os autores, esta investigação conclui pela diminuição do absentismo como resultado do Teletrabalho, a qual contribui directamente para o aumento de produtividade anteriormente relatado.

d) A *gestão por objectivos* é considerada o estilo mais adequado a programas de Teletrabalho. Supervisores e trabalhadores devem ser formados nesta técnica.

Todos os programas investigados optaram por este estilo de gestão dos teletrabalhadores, com excepção de um caso de uma organização estatal, muito burocratizada, cujos supervisores se recusaram a adoptar esta forma de gestão, o que contribuiu, segundo os autores, para os efeitos globalmente negativos da implantação do respectivo programa de Teletrabalho.

Ainda que tivesse sido proporcionada formação nesta técnica a todos os intervenientes dos programas, constataram inicialmente comportamentos de *controlo* apertado da produtividade dos teletrabalhadores devido a alguma insegurança e

desconfiança dos supervisores. Este controlo diminuiu com o decorrer do projecto e constituiu motivo de aproximação dos teletrabalhadores aos supervisores.

Os supervisores relataram que a gestão por objectivos constituiu factor de aperfeiçoamento das suas qualidades de gestão, sendo este facto atribuído, pelos autores, à focalização dos supervisores nos *resultados* do trabalho, em substituição da *percepção* da produtividade do trabalhador.

e) Alguns *custos* indirectos da organização podem ser reduzidos, como resultado de programas de Teletrabalho.

Os gestores de programas de Teletrabalho relataram a diminuição de custos relativos a despesas médicas, licenças prolongadas, etc.. Porém, não existem indicadores específicos que permitam uma avaliação segura desta diminuição.

### **Síntese dos contributos destes estudos para a investigação realizada**

Estes estudos apresentam uma dimensão original face aos restantes casos apresentados, na medida em que se orientam especialmente para questões a considerar quando se pretende implementar um projecto de Teletrabalho.

Os aspectos que contribuíram para a investigação realizada no âmbito desta dissertação foram:

a) a percepção dos teletrabalhadores, que não se sentiam *isolados* da organização em aspectos como relação com pares e supervisores nem diminuíram a ligação à cultura da empresa;

b) a importância da *avaliação de desempenho*, nomeadamente como medida da produtividade e da qualidade da *performance*;

c) a diminuição do *absentismo* como resultado directo da situação de Teletrabalho e os factores explicativos sugeridos (trabalhadores seleccionados para os projectos são os mais competentes, a flexibilidade de horário, a diminuição de faltas por doença);

d) a perspectiva dos *supervisores*, quer do seu desempenho, quer da relação que estabeleceram com o Teletrabalho e os teletrabalhadores seus subordinados.



### **3.5 - Caso 5: Projecto *Inverness* (British Telecommunications, 1994)**

O projecto *Inverness*, realizado com os operadores da Direcção de Assistência (*Directory Assistance*), na localidade *Inverness*, integra-se num programa de desenvolvimento de Teletrabalho da *British Telecommunications* (BT) gerido pelos seus laboratórios em Suffolk.

#### **Objectivos**

Este programa tem como objectivo desenvolver suportes tecnológicos especializados e adaptados para a adopção do Teletrabalho a situações de trabalho específicas.

Os objectivos do Projecto *Inverness*, em particular, foram (British Telecommunications, 1994: 3):

- demonstrar que os operadores da Direcção de Assistência podiam trabalhar com sucesso em casa;
- explorar a forma como os apoios e condições de trabalho usufruídos pelos operadores no escritório formal podiam ser estendidos aos teletrabalhadores;
- investigar como os problemas técnicos e não técnicos do Teletrabalho podiam ser ultrapassados;
- perceber como a tecnologia pode apoiar o exercício de supervisão e dos "factores humanos" em situação de Teletrabalho;

- avaliar os benefícios potenciais do Teletrabalho para todos os intervenientes neste projecto;
- ganhar conhecimento e experiência na instalação de sistemas de Teletrabalho;
- avaliar os requisitos necessários à instalação na BT de um Centro de Assistência, com base no Teletrabalho.

Os laboratórios da BT desenvolveram um sistema de Teletrabalho para a Direcção de Assistência (DA), considerando que nenhuma alteração ocorreria na função dos teleoperadores relativamente aos seus colegas, no Centro.

O sistema foi desenvolvido, bem como o terminal de interacção, considerando os diferentes intervenientes e as suas necessidades específicas - os teletrabalhadores, os supervisores, os operadores sénior, com responsabilidades administrativas específicas e os operadores localizados no Centro.

Outros meios de suporte foram considerados, após um estudo profundo das necessidades dos operadores:

- *Videophone* - para comunicar com o Centro (supervisores e pares);
- *Email*- para envio e recepção de mensagens entre teleoperadores e teleoperadores e o Centro;
- *Electronic Noticeboards* - para partilha de comunicação;
- *Electronic form* - formulários disponibilizados pelo sistema electrónico, para substituição dos anteriores, em papel, utilizados pelos operadores no Centro;
- *Newsflash* - para envio de informação urgente para os teleoperadores;
- SOS - para avisar o supervisor de uma emergência doméstica;
- *Comfort Break* - para solicitar uma pausa durante um turno.

As chamadas dos clientes são distribuídas automaticamente pelos operadores, quer estejam no Centro, quer em casa, através de um distribuidor automático de chamadas. O operador acede à base de dados para descobrir a informação solicitada pelo cliente. Para que não existisse nenhuma diferença entre o serviço prestado pelo operador ou teleoperador procedeu-se a algumas inovações técnicas no sistema de suporte.

No Centro de Assistência os supervisores dispunham de dois terminais - um, a partir do qual podiam gerir e interagir com os teleoperadores e outro, disponibilizado para o operador sénior realizar tarefas administrativas, em ligação com os teleoperadores, exigidas pela rotina do Centro. Um terceiro terminal, com funções mais limitadas, foi disponibilizado na sala onde os operadores geralmente fazem os seus intervalos no Centro para poderem comunicar com os teleoperadores nas suas residências.

### ***Design da investigação***

#### **Amostra**

Este projecto decorreu durante um ano, de Julho de 1992 a Junho de 1993, e envolveu 10 operadores voluntários do Centro de Assistência. Todos os operadores e teleoperadores são mulheres.

A BT suportou todos os custos adicionais dos teleoperadores, pelo facto de trabalharem em casa, como por exemplo, aquecimento e luz.

As normas que regeram a presença dos teletrabalhadores em casa estão expressas no "Teleworking Guidelines for Managers", da BT. Os Sindicatos, representativos dos operadores e supervisores, foram envolvidos no projecto, sendo exhaustivamente informados dos planos da experiência. A sua participação permitiu aperfeiçoar a experiência, segundo a BT.

Os teleoperadores e supervisores tiveram 2 a 3 dias de formação na utilização do sistema de suporte ao Teletrabalho antes de ser iniciada a experiência.

### **Metodologia**

A avaliação da experiência foi realizada com base nos dados recolhidos através da utilização dos suportes de comunicação (*videophone, email, etc.*). Procedeu-se também a uma análise dos benefícios obtidos pela utilização dos diferentes meios de comunicação disponibilizados pela BT para este projecto.

A avaliação dos efeitos psicológicos do Teletrabalho foi feita em colaboração com o Departamento de Psicologia da Universidade de Aberdeen e envolveu *entrevistas*, a utilização de uma escala construída para medir as fontes e efeitos do *stress* ocupacional, designada por *Occupational Stress Indicator (OSI)* e escalas de satisfação (British Telecommunications, 1994: 10).

### **Conclusões**

As conclusões a que chegaram, com esta experiência, foram as seguintes:

a) os *benefícios* usufruídos pelos teletrabalhadores desta experiência foram antecipados, considerando que apontaram como razões para se candidatarem a este projecto a possibilidade de conciliarem o seu horário de trabalho com o horário escolar dos filhos, para além de disporem de mais tempo por não terem de se deslocar para trabalharem. Estes benefícios foram confirmados durante a experiência, bem como diminuição de *stress*, a maior flexibilidade e o facto de não terem de utilizar vestuário formal para trabalhar;

b) a diminuição do *stress* sentido pelos teletrabalhadores resulta da diminuição do barulho de fundo que existe nas instalações do Centro bem como do maior controlo e conforto do ambiente;

c) a maior *flexibilidade* usufruída pelos teletrabalhadores resulta da maior facilidade em trocar turnos ou fazer horas extraordinárias devido ao facto de estarem a trabalhar em casa. Desta forma, conseguiam realizar as actividades domésticas durante os intervalos, dispondo de mais tempo, acrescido da ausência de deslocações, para actividades de lazer, de estudo ou domésticas;

d) alguns teletrabalhadores consideraram como benefício o facto de não terem de usar vestuário formal para trabalhar, ainda que alguns tenham referido que continuavam a "arranjar-se" para trabalhar.

As *desvantagens* identificadas por estes teletrabalhadores foram:

a) tempo de espera para resolução de problemas técnicos (assistência técnica);

b) menor acesso aos centros comerciais da cidade;

c) contacto reduzido com o Centro de Assistência;

d) maior facilidade de acesso à comida durante os intervalos;

e) o nível de apoio recebido dos supervisores pelos teletrabalhadores foi diminuindo, segundo a sua percepção, durante o projecto. Em particular, os

teletrabalhadores consideraram que dispunham de informações sobre a empresa, em menor quantidade, ao longo do projecto.

Foi avaliado, semanalmente, o nível de *satisfação* dos teletrabalhadores que, globalmente, numa escala de 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito), se situou entre o 5 (um pouco satisfeito) e 6 (satisfeito). O valor mais baixo obtido foi de grau 4 e coincidiu com uma semana (Natal) em que não houve comunicação através do *videophone* com o Centro (devido a sobrecarga do sistema técnico) e, simultaneamente, organizou-se um acontecimento social no Centro, não se tendo informado os teletrabalhadores sobre o mesmo.

Os *benefícios* usufruídos pela empresa foram:

a) maior *flexibilidade* na gestão do Centro, solicitando os teletrabalhadores nos momentos de maior trabalho. Durante a experiência, ocorreu um período de muito mau tempo que impossibilitou a deslocação de alguns operadores para o Centro, tendo sido possível substituí-los por teletrabalhadores, mantendo o nível de resposta do Centro. Por outro lado, um dos teletrabalhadores teve de mudar de cidade devido a constrangimentos por causa do emprego do cônjuge. Contudo, manteve-se ao serviço da BT, sendo um exemplo de como o Teletrabalho permite a retenção de trabalhadores qualificados;

b) a *produtividade* monitorada hora a hora, através do sistema técnico, não revelou qualquer diferença entre um teletrabalhador e um operador. Os benefícios resultaram da diminuição das baixas médicas por pequenas indisposições, apresentada pelos teletrabalhadores, conduzindo a maior tempo de trabalho. Através dos comentários dos supervisores e teletrabalhadores concluiu-se que os teletrabalhadores trabalharam, mesmo sentindo-se indispostos, situação que não ocorreria se tivessem que se deslocar para o Centro;

c) a avaliação do projecto permite subscrever a afirmação de que o Teletrabalho pode reduzir os *custos* da empresa. Os custos de alguns meios de comunicação utilizados para comunicar informalmente, como é o caso do *videophone*, são irrelevantes face aos benefícios auferidos.

Através da análise dos benefícios obtidos pelos diferentes meios de comunicação disponibilizados para este projecto, concluiu-se que o *videophone* foi o meio de comunicação mais utilizado pelos teletrabalhadores e, na sua perspectiva, o mais importante, fácil e agradável de usar (British Telecommunications, 1994: 14). O mesmo não se constatou com os seus pares, que raramente o utilizaram para contactar os seus colegas em casa ou foram contactados por estes, para a sala de lazer no Centro.

O *Email* foi a segunda opção, sendo classificado como muito importante e útil. Contudo, foi necessário alterar alguns aspectos técnicos do seu *interface*, para o tornar mais simples e fácil de utilizar, tornando-se, a partir daí, um meio essencial de comunicação para os teletrabalhadores. O telefone e o correio foram outros meios de comunicação utilizados.

Nas entrevistas realizadas no final da experiência, os teletrabalhadores não apontaram mudanças significativas que implementariam no projecto por forma a aperfeiçoá-lo.

A eficácia do *sistema de reparações e manutenção* do equipamento revelou-se de especial importância para projectos desta natureza. Enquanto, no Centro, o operador pode mudar de equipamento se o seu avariar, os teletrabalhadores têm de aguardar que o seu seja reparado, com perdas de produtividade. Verificou-se que os teletrabalhadores e supervisores conseguiam resolver pequenas avarias e prestar informação decisiva aos técnicos da manutenção, reduzindo as consequências

negativas das paragens por avarias. A formação dos teleoperadores e supervisores, em manutenção de equipamento, revelou-se muito importante.

A *relação* entre o *supervisor* e o *teletrabalhador* é de grande importância, não só em termos do exercício da própria supervisão, mas também pelo facto de o supervisor ser o contacto principal do teletrabalhador com a empresa. Foi sugerido pelos teletrabalhadores que os supervisores seriam mais eficazes se experimentassem ou fossem formados para uma situação de Teletrabalho e que fossem destinadas aos supervisores equipas apenas de teletrabalhadores e não mistas.

Por outro lado, a disponibilização de *videophones*, com acesso a todos os postos em Teletrabalho, permitiria maior eficiência na passagem de informação e comunicação do que canais individuais, que obrigam à repetição da informação, com risco de perdas.

Para a maioria dos teletrabalhadores desta experiência, o *isolamento* não se concretizou como um problema, em parte devido à disponibilização de múltiplos meios de comunicação. Por outro lado, os autores deste projecto concordam com a opinião de que o isolamento, neste tipo de projectos, é principalmente um problema de *percepção*, que, quando confrontado com a realidade, não se concretiza. Contudo, este factor deve ser considerado no processo de selecção para Teletrabalho.

No final deste projecto, a maioria dos teletrabalhadores considerou o Teletrabalho como uma opção muito positiva e queria continuar em postos de Teletrabalho. Nove das dez famílias dos teletrabalhadores partilhava do mesmo desejo.



### **3.6 - Caso 6: Estudo de caso de um Centro de *Telemarketing* (Meador, 1995)**

O programa de Teletrabalho implantado nesta empresa decorria, na altura do estudo, há 7 anos. A actividade desta empresa é de vendas telefónicas por catálogo, pelo que possui 14 centros de atendimento telefónico, dispersos geograficamente pelos Estados Unidos (USA) e que funcionam como unidades independentes de negócio. Seis destes Centros integram nas suas equipas teletrabalhadores. Este estudo de caso incide sobre um dos Centros em particular.

#### **Objectivos**

Os objectivos deste estudo de caso são avaliar:

- 1) se as percepções das vantagens e desvantagens do Teletrabalho se mantinham após um período alargado de tempo e eram consistentes com os identificados em projectos-piloto de curta duração;
- 2) se o aumento de produtividade, ou pelo menos o nível superior à média, obtido em programas de Teletrabalho anteriores, se mantinha e era consistente com essas experiências passadas;
- 3) se houve alteração das atitudes dos trabalhadores devido à implementação de um projecto de Teletrabalho, após um período alargado de tempo;
- 4) se os teletrabalhadores experimentam um sentimento de solidão;
- 5) se problemas técnicos e de equipamento afectam, e em que medida, o desempenho dos teletrabalhadores e o sucesso do projecto de Teletrabalho;

- 6) qual a perspectiva dos gestores do programa e dos teletrabalhadores;
- 7) como é que os teletrabalhadores percebem a sua situação;
- 8) quais são os problemas deste projecto;
- 9) como é que têm sido evitados e/ou ultrapassados os problemas identificados noutros projectos de Teletrabalho (Meador, 1995: 30-31).

### ***Design da investigação***

#### **Amostra**

A amostra é constituída por 103 teletrabalhadores, 250 colegas que trabalham nas instalações formais da empresa e cinco gestores. Têm as seguintes características: 95% são mulheres; 42% possui como habilitações literárias o 11º ano de escolaridade (39% das quais possui frequência universitária); 70% são casados; 60% tem filhos a viverem em casa e 73% não são os principais contribuintes para o orçamento familiar.

A amostra é constituída principalmente por mulheres casadas que trabalham em *part-time* e querem contribuir para o orçamento familiar.

#### **Metodologia**

A metodologia utilizada incluiu:

a) *observação de campo*, realizada num centro de *telemarketing*, por uma equipa de três investigadores durante três dias para avaliar o local, as condições de trabalho e conhecer o programa de Teletrabalho; visitas às residências de alguns teletrabalhadores para avaliação das condições físicas do local de trabalho;

b) *entrevistas*. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, a cinco gestores, a todos os teletrabalhadores deste centro específico e a igual número de trabalhadores no centro, emparelhados segundo o tempo de antiguidade. As entrevistas não foram gravadas, devido a orientações internas da empresa, tiveram uma duração média de 45 minutos e foram realizadas individualmente, na residência, aos teletrabalhadores e no centro, aos colegas e gestores;

c) os *focus group* realizaram-se, quer com teletrabalhadores (numa das residências), quer com os colegas (no centro), em grupos de 5 a 6 pessoas mas sem que se tenham constituído grupos mistos. Realizaram-se 3 *focus group* por cada categoria de trabalhadores, num total de 42 pessoas. Houve permissão para gravar os *focus group*;

d) *questionários*. Foram construídos dois questionários, com base nas informações recolhidas anteriormente - um para teletrabalhadores, outro para os colegas não teletrabalhadores.

Foram enviados por correio a todos os teletrabalhadores (180) e a uma amostra de 431 de 2650 trabalhadores dos seis centros que têm programas de Teletrabalho. A taxa de resposta total foi de 61% (57% para teletrabalhadores e 64% para os colegas) e envolveu um período de 8 semanas para recepção.

## **Conclusões**

O estudo deste caso apresenta conclusões que, na opinião da sua autora (Meador, 1995), contribuem de uma forma única para o corpo de conhecimentos sobre Teletrabalho. Dado que incide sobre um projecto que se desenrolava há sete anos, na altura da investigação e cuja conclusão não estava prevista, permite avaliar com alguma segurança os efeitos a longo prazo que anteriores projectos pilotos noutras empresas sugeriam.

Assim, estando garantidas iguais condições entre teletrabalhadores e trabalhadores, no que se refere ao desempenho das suas funções, a sua percepção mútua não envolve sentimentos de *ressentimento* que eventuais dependências possam criar. Esta situação verifica-se, neste caso, do teletrabalhador face ao colega, por não dispor de iguais condições tecnológicas ou de acesso a informações, sendo obrigado a recorrer ao colega para realizar algumas das suas tarefas em casa.

O sentimento de *solidão* não foi manifestado pelos teletrabalhadores neste caso. As suas relações sociais não são estruturadas com base em conhecimentos e rotinas profissionais e experimentam algum desconforto quando têm que se deslocar ao Centro. Contudo, os seus pares no Centro pensam que, se fossem para uma situação de Teletrabalho, sentiriam a falta do local de trabalho e dos seus colegas tanto mais que as idas para o emprego lhes permitem "escapar" de outras obrigações, nomeadamente, de foro doméstico, que têm de realizar. O Teletrabalho não é, pois, uma forma de trabalho alternativa, adequada a todos os trabalhadores.

A *produtividade* dos teletrabalhadores é considerada acima da média pelos seus gestores, não se constatando alterações nos indicadores, durante o período alargado deste projecto (sete anos), a trabalhar em casa. A par da manutenção de níveis de produtividade acima da média, dos teletrabalhadores, não se constata

nenhum efeito perturbador na produtividade dos seus pares, no local formal de trabalho.

Os teletrabalhadores deste caso consideram-se um *grupo privilegiado* na medida em que podem conciliar a sua vida profissional com a familiar, garantindo um rendimento suplementar. Não desejam deixar o projecto de Teletrabalho e, caso a empresa decidisse pela sua conclusão, procurariam outro emprego que garantisse uma situação de Teletrabalho.

Os teletrabalhadores consideram que têm maior *controlo* sobre o seu trabalho agora do que quando trabalhavam no centro. Este controlo não está relacionado com desempenho das suas tarefas mas com condições externas à sua realização, como a temperatura, o ruído ou a luz, acumulando com a eliminação de outras, não controláveis, como as condições atmosféricas ou o tráfego.

Os gestores consideram neste caso que mantêm o *controlo* dos teletrabalhadores. Este é um dos aspectos (o controlo) que maior resistência cria à implementação de projectos de Teletrabalho, na medida em que a forma de controlo passa a incidir, não na presença do trabalhador ou na forma de realização das tarefas, mas sim nos resultados da sua *performance*, mediados por meios tecnológicos, e é um dos aspectos mais interessantes na avaliação deste projecto.

O relato da existência de um sentimento de controlo por parte dos gestores advém, na opinião da autora, do facto de existir um claro entendimento e definição das expectativas e índices esperados de *performance* entre teletrabalhador e gestor. As medidas específicas de produtividade, conciliadas com a possibilidade de controlar a actividade do teletrabalhador, dão ao gestor uma visão em tempo real da *performance* de cada um dos teletrabalhadores sem, contudo, excluir a exigência de confiança na relação teletrabalhador - gestor.

O *suporte tecnológico* deste projecto constitui o seu maior constrangimento. O sistema utilizado pelos teletrabalhadores é mais lento, não permite a realização de tarefas tão variadas quanto as que desempenhavam anteriormente ao estudo e que eram inerentes à sua função.

Assim, se o teletrabalhador pretende ser promovido terá necessariamente de deslocar-se para o centro, o que a maioria dos teletrabalhadores deste caso não aceita. Desta forma, o teletrabalhador terá de optar entre estar em casa ou ser promovido e ganhar mais dinheiro. As duas situações não são compatíveis, embora a empresa garanta igualdade de tratamento para aqueles teletrabalhadores que queiram candidatar-se a uma promoção e prefiram desistir do programa de Teletrabalho.

As *estratégias* adoptadas pela empresa para evitar problemas anteriormente detectados noutros projectos de Teletrabalho foram:

1) criar uma equipa interna de suporte ao projecto cuja missão era garantir as melhores condições de implementação de um programa que se assumiu como não-temporário;

2) sugerir soluções para eventuais problemas que surgissem durante o programa e garantir a sua aplicação;

3) definir claramente o perfil do teletrabalhador, garantindo um processo de selecção eficaz. A antiguidade foi, segundo a empresa, um dos critérios mais importantes para o sucesso deste programa. A antiguidade garante aos gestores um conhecimento aprofundado do candidato; ao candidato, garante o conhecimento das exigências da função, do modo de funcionamento do centro e a quem contactar caso tenha dificuldades;

4) definir claramente as *expectativas* dos vários actores envolvidos no programa, em termos de *desempenho*. Estas expectativas estão escritas e são

periodicamente revistas, garantindo o consenso entre todos os participantes relativamente a esta questão;

5) definir claramente os critérios de avaliação de produtividade;

6) garantir a igualdade de tratamento de todos os trabalhadores, independentemente do *local* onde trabalham, em termos de prémios, gestão de carreira, situação legal, etc..

### **Síntese dos contributos deste estudo de caso para a investigação realizada**

Este estudo de caso dá-nos uma perspectiva única sobre os efeitos a médio e longo prazo da adopção do Teletrabalho. Estando a decorrer há 7 anos, ele permite-nos avaliar e antecipar alguns efeitos do Teletrabalho.

A leitura das conclusões deste estudo de caso enriqueceu, de forma muito importante, a investigação desenvolvida na Portugal *Telecom*, nomeadamente, em questões relacionadas com,

a) as percepções das *vantagens e desvantagens* do Teletrabalho;

b) a *produtividade*;

c) a experiência ou não de sentimentos de *solidão* por parte dos teletrabalhadores;

d) o exercício da função *supervisão*, em especial o *controlo*;

e) a identificação das *estratégias de gestão* mais adequadas a situações de Teletrabalho, em especial as que se referem ao *perfil* do teletrabalhador e à definição de critérios de *avaliação de desempenho*.

### **3.7 - Caso 7: Estudo de caso de um projecto de Teletrabalho numa empresa de telecomunicações canadiana (Salaff & Hoski, 1997)**

Este estudo de caso decorreu entre 1993 e 1997. Incide sobre uma parte particular dos funcionários desta empresa - a força de vendas.

Estes teletrabalhadores desempenham uma função de vendas complexa, na medida em que o produto que vendem não está finalizado. Ele é adaptado às necessidades específicas dos clientes, podendo o teletrabalhador despende de 30 minutos a vários dias neste processo. Assim, a sua função é, não só vender, mas também finalizar o produto.

Os clientes são muito diversificados e cabe aos teletrabalhadores uma função de manutenção e prospecção de novos clientes.

A força de vendas desta empresa não tem instalações próprias, funcionando a partir das residências dos seus teletrabalhadores e/ou "alugando" um espaço, sempre que necessário, nos escritórios centrais da empresa.

#### **Objectivos**

Este estudo de caso foi organizado em torno de três grandes vectores:

1) *propriedade, capital e espaço*, pretendendo as autoras avaliar os custos e implicações, para os trabalhadores, da mudança do escritório para a sua casa, bem como a forma como gerem o espaço familiar e de trabalho;



2) *trabalho, tempo e família*. Procuram conhecer a forma como os teletrabalhadores dividem o tempo entre família e trabalho e avaliar as mútuas implicações da transferência do trabalho, para casa, para a empresa e trabalhador;

3) *capital cultural* . O Teletrabalho é considerado como uma forma de trabalho eficaz para a função Vendas, traduzindo uma representação desta função sem que se faça uma real avaliação deste pressuposto. As autoras têm como objectivo avaliar a forma como os processos de trabalho são afectados pelo Teletrabalho, nomeadamente, como se procede à sua "interferência" no trabalho a partir de casa.

### ***Design da investigação***

#### **Amostra**

A força de vendas desta empresa é constituída por 70 teletrabalhadores, dos quais, 28 são teletrabalhadores sem local fixo de trabalho. Metade da força de vendas é feminina.

Este estudo envolve estes 28 teletrabalhadores e outros 20 trabalhadores que permanecem nos escritórios da empresa.

A maior parte dos teletrabalhadores tinham experiência prévia à admissão nesta empresa, quer da área de vendas, quer em Teletrabalho, ainda que alguns (39%) tivessem sido recrutados directamente da universidade. 82% da amostra é casado(a) e tem filhos. Permanecem em Teletrabalho todos os dias da semana.

## **Metodologia**

A metodologia adoptada incluiu *observação*, *focus group*, *estudo da gestão do tempo (time-budget studies)* e *entrevistas*. Recorreram também aos dados recolhidos por um *questionário* enviado pela empresa a 879 dos seus empregados e que os caracterizou quanto ao tempo despendido em casa e no escritório - 270 (32%) trabalham em casa, 2 ou mais dias por semana e apenas 114 (13%) são teletrabalhadores a tempo inteiro.

As *entrevistas* envolveram três sessões, com a duração média de 1 a 3,5 horas. Realizaram-se na residência dos teletrabalhadores e na empresa, quando envolviam os supervisores e colegas. Incidiram sobre a rotina de trabalho e as actividades familiares. As *entrevistas* foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas qualitativamente.

## **Conclusões**

Salaff & Hoski (1997) concluíram que os teletrabalhadores, apesar de terem realizado mudanças nos *espaço familiar*, como por exemplo, diminuir o espaço comum familiar, acrescentar uma nova divisão à sua casa, mudar de casa para uma de maior dimensões, comprar nova mobília, etc., consideravam estas mudanças como um investimento particular. Mantendo o mesmo estatuto de empregado por conta de outrém, os custos de adaptação e manutenção da residência não são considerados para cálculo de impostos, por exemplo. Assim, estes teletrabalhadores assumiram algumas das obrigações da empresa no que se refere às instalações, despesas de funcionamento (electricidade, aquecimento, limpeza) e de equipamento.

Não estava claro o carácter *voluntário* de adesão ao Teletrabalho ainda que alguns o tenham considerado como uma opção apresentada pela empresa ou mesmo como um teste de *lealdade* para com a empresa.

A presença do teletrabalhador em casa obrigou à redefinição das rotinas familiares e à implementação de novas regras de utilização do espaço, anteriormente, de uso total da família, no sentido de garantir a *privacidade da empresa* no interior do espaço familiar.

Os teletrabalhadores têm uma diferente concepção do *tempo de trabalho*. A sua postura é a de estarem em dívida para com a empresa, de reconhecimento pelo facto de não gastarem tempo em deslocações. Por vezes, sentem-se incomodados pelo facto de interromperem o seu dia de trabalho para receberem os filhos, da escola, ou de responderem a uma solicitação da família durante o horário de trabalho.

Desta forma, é com alguma naturalidade que acabam por trabalhar mais horas (não remuneradas) para a empresa, como se devessem compensar ou dividir os ganhos de tempo das deslocações com a empresa. Um outro factor que contribui para o alargamento das horas de trabalho é que o trabalho *está ali ao lado e não está finalizado*. Assim, os teletrabalhadores trabalham mais tempo, reduzindo o tempo da família.

Os não teletrabalhadores consideram uma desvantagem para a sua produtividade o facto de não disporem, em casa, do equipamento para executarem mais trabalho, sendo "obrigados" a terminar o trabalho dentro do horário formal da empresa.

O aumento de *produtividade* e maior *qualidade* no trabalho prestado são resultado, segundo os teletrabalhadores, de estarem em casa mas também de se encontrarem isolados da "política" do escritório, de serem mais organizados e de estarem mais conscientes das consequências das suas acções e métodos de trabalho.

Salientam, em termos de desvantagem, a perda de oportunidades de aprendizagem com os pares e troca de informações espontâneas. As autoras constataram a preocupação dos teletrabalhadores em maximizar os seus contactos com os supervisores.

A importância das *tecnologias de comunicação* é salientada ainda que elas não sejam o perfeito substituto para a interacção face-a-face. Por outro lado, disporem de equipamento sofisticado e muito actualizado é motivo de orgulho para estes teletrabalhadores. Contudo, alguns revelam alguma frustração por não conseguirem tirar total usufruto do equipamento de que dispõem por não serem devidamente orientados e apoiados pelos técnicos da empresa.

### **Síntese dos contributos deste estudo de caso para a investigação realizada**

Este estudo de caso aborda aspectos sociais e culturais que actualmente têm ganho relevância na investigação sobre Teletrabalho. Assim, as conclusões a que estas autoras chegaram são contributos importantes para a investigação a realizar, na medida em que salientam:

a) o sentimento de *lealdade* e de *gratidão* que os teletrabalhadores expressam para com a empresa, pelo facto de estarem numa situação de Teletrabalho;

b) as razões explicitadas pelos teletrabalhadores para o aumento de *produtividade* e *qualidade* do serviço prestado - estarem isolados da "política" do escritório e terem maior controlo e consciência das consequências das suas acções;

c) as alterações no *relacionamento* com pares e supervisores - diminuição da espontaneidade com os primeiros e aumento da frequência dos contactos com os segundos;

d) o papel das *tecnologias de informação*, como meio de comunicação, como fonte de sentimentos de orgulho (por disporem de equipamento sofisticado) e de frustração (por não poderem usufruir de todas as sua potencialidades).

### 3.8 - Síntese dos casos apresentados

Os exemplos de projectos de Teletrabalho aqui apresentados cumprem o objectivo de ilustrar alguma da investigação que se realizou, no sentido de aprofundar o conhecimento, não só sobre as implicações do seu exercício, mas também formas de aperfeiçoar a sua adopção pelas organizações. Por outro lado, permitiu-nos apreciar as questões de investigação levantadas, as metodologias utilizadas na sua avaliação, bem como as oportunidades de investigação que foram criadas e que, de seguida, apresento.

#### 3.8.1 - Questões analisadas

Os objectivos dos diferentes estudos apresentados, se analisados numa perspectiva cronológica, permitem-nos observar que as questões inerentes às implicações do Teletrabalho na gestão diária do teletrabalhador são os aspectos que inicialmente mais preocuparam os investigadores:

1. construir um processo formal de *avaliação*, que envolve a identificação de índices de *produtividade*, de *relacionamento social e profissional*, de *satisfação* (“*moral*”) e sua inter-relação com os níveis de produtividade e de *custos* envolvidos (Katz, 1987);

2. avaliar as implicações do Teletrabalho na esfera *profissional* (horário e rotina de trabalho) e *pessoal* (actividades de lazer, responsabilidades domésticas, actividades voluntárias e comunitárias) do teletrabalhador e nos *conteúdos do*

*próprio trabalho* (características do trabalho, tipo e mecanismos de controlo, estilos de liderança e comunicação com pares e supervisores) (Olson & Primps, 1989);

3. identificar os aspectos que influenciam as *atitudes* face ao Teletrabalho e à adesão (ou não) a esta nova forma de trabalho, nomeadamente, as *condições residenciais* (espaço) e *tecnológicas* (computador pessoal) usufruídas, tipo de *profissão* (ligado à informática), *função* desempenhada, tipo de *deslocação* realizada de e para o escritório (duração e índices de conforto) e a receptividade de *supervisores e pares* a esta opção (Yap & Tng, 1990);

4. avaliar projectos de Teletrabalho, considerando as alterações de *espaço e a flexibilidade de horário*, as vertentes mais evidentes do Teletrabalho e a sua influência ao nível da *produtividade, permanência na organização (turnover), estilos de gestão* adoptados e *custos*, bem como a relação entre o *isolamento* do teletrabalhador e a *cultura* da empresa (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993);

5. demonstrar que uma experiência de sucesso de Teletrabalho não implica necessariamente alterações ao nível de *design da função*, ou seja, pode traduzir-se por recriar a situação de trabalho em casa e identificar as *vantagens* desta situação de Teletrabalho, as estratégias de *resolução de problemas* e as condições necessárias à sua *expansão* na empresa (British Telecommunications, 1994);

6. avaliar ao longo do tempo a *percepção das vantagens/desvantagens* do Teletrabalho, as *atitudes* face a esta nova forma de trabalho, os níveis de *produtividade*, o sentimento de *solidão*, a *qualidade do desempenho* e as implicações das condições *técnicas e tecnológicas* usufruídas, as estratégias de *resolução de problemas* e a *perspectiva dos gestores e teletrabalhadores* (Meador, 1995);

7. avaliar as implicações e custos para os trabalhadores da passagem do escritório para casa - 1. na gestão do *espaço familiar e profissional*, 2. na gestão do *tempo familiar e profissional* e 3. nos *processos de trabalho* (Salaff & Hoski, 1997).

O papel das *tecnologias de informação* no Teletrabalho é também um assunto de grande interesse para os investigadores que avaliam, não só as suas *adaptações técnicas*, o seu *aperfeiçoamento* para posterior venda a clientes (Katz, 1987; British Telecommunications, 1994), mas também, como condição facilitadora para adopção do Teletrabalho em termos de *cultura organizacional* (Olson & Pripms, 1989) e de *suporte comunicacional* (British Telecommunications, 1994; Salaff & Hoski, 1997).

### **3.8.2 - Metodologias utilizadas**

Os investigadores e organizações envolvidas nas investigações anteriormente apresentadas recorrem, na sua maioria ao estudo de caso como a metodologia mais adequada aos seus objectivos..

As metodologias de recolha de informação utilizadas nos sete casos apresentados são qualitativas (entrevistas, *focus group* e observação) e quantitativas (escalas, questionários, estudos de gestão do tempo e registos disponibilizados pelo equipamento tecnológico de suporte ao posto de Teletrabalho). Dos sete estudos apresentados, dois recorrem exclusivamente a metodologias qualitativas (entrevistas) e um a metodologias quantitativas (questionário).

### **3.8.3 - Conclusões**

Quando questionados quanto às consequências que antecipam de se envolverem numa situação de Teletrabalho, os trabalhadores referem, como aspectos positivos, a possibilidade de *conciliarem o trabalho e a família* e de serem mais *responsabilizados*. Como aspectos negativos, antecipam a possibilidade de



*isolamento social*, traduzido por diminuição de contactos profissionais com clientes e pares e de participação em acontecimentos sociais, entre outros. Estes trabalhadores consideram como *factores influenciadores da sua adesão* (ou não) ao Teletrabalho, as atitudes dos supervisores e pares, bem como a percepção de desconforto e frustração das deslocações de e para o trabalho (Yap & Tng, 1990).

As chefias são cautelosas quanto à adesão ao Teletrabalho dado considerarem que se verificará uma perda do *controlo* dos seus subordinados e por não existirem medidas fiáveis de *produtividade* (Olson & Primps, 1989).

A avaliação das experiências dos teletrabalhadores aponta para uma alteração do *relacionamento* com os pares e supervisores, na medida em que os contactos com os primeiros diminuem, e aumentam com os segundos, caracterizando-se aqueles por grande formalidade (Salaff & Hoski, 1997). Numa outra experiência realizada e avaliada pela British Telecommunications (1994), relata-se que existe uma diminuição da atenção e informação recebidas pelos teletrabalhadores, quer dos supervisores, quer dos seus colegas, ao longo do projecto.

A experiência de *solidão* não é confirmada pelos teletrabalhadores no que se refere aos pares e supervisores e à cultura da organização (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993), especialmente em casos em que os teletrabalhadores não estruturam as suas relações sociais com base em conhecimentos e rotinas profissionais. Contudo, os pares dos teletrabalhadores, durante a realização dos projectos de Teletrabalho, continuam a pensar que se sentiriam isolados (Meador, 1995).

Um outro aspecto interessante avaliado, denominado como *satisfação* (“*Morale*”) por Katz (1987) e que avaliava o humor, entusiasmo, saúde e atitude face ao trabalho, levou à conclusão que a variação neste indicador era relativo, não à situação de Teletrabalho, mas sim a aspectos intrínsecos ao próprio trabalho e à função desempenhada.

Por outro lado, verifica-se uma relação de *lealdade* e de *gratidão* do teletrabalhador para com a organização por poderem usufruir desta solução (Olson & Primps, 1989; Salaff & Hoski, 1997), sentindo-se mesmo privilegiados por participarem nesta experiência, não querendo retomar o seu posto de trabalho no escritório formal (Meador, 1995).

Aumentos de *produtividade* e de *qualidade* no desempenho dos teletrabalhadores são relatados (Katz, 1987; Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993; Meador, 1995; Salaff & Hoski, 1997) e algumas razões são apontadas - o *controlo* por parte dos supervisores, a *gestão por objectivos*, a *flexibilidade de horários* e de *gestão de equipa* e a diminuição do *absentismo* (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993; British Telecommunications, 1994; Meador, 1995).

A importância das *tecnologias* numa situação de Teletrabalho é inegável e a sua influência passa por ser um suporte essencial à comunicação, um meio eficaz de controlo de *performance*, uma fonte de orgulho para o teletrabalhador mas também uma fonte de frustração pelas avarias e por menor capacidade técnica (limitativa da diversidade de tarefas num posto de Teletrabalho) (Katz, 1987; Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993; British Telecommunications, 1994; Meador, 1995; Salaff & Hoski, 1997). Contudo, Olson & Primps (1989) concluíram que não é a capacidade tecnológica de uma organização que condiciona a adesão e o sucesso do Teletrabalho mas sim a sua *cultura*.

O Teletrabalho permite ao teletrabalhador, no que se refere à sua *esfera privada*, ter maior controlo do tempo, disponibilizando mais tempo para a família, mas é também uma fonte de *conflito*, cuja intensidade varia consoante o *sexo* e *habilitações profissionais* do teletrabalhador (Olson & Primps, 1989).

Meador (1995) identifica as *estratégias* que conduziram ao sucesso do programa de Teletrabalho que estudou:

- criar uma equipa interna de suporte ao programa;
- definir o perfil do teletrabalhador (sendo a antiguidade um dos critérios mais importantes);
- definir as expectativas de todos os elementos em termos de desempenho;
- definir os critérios de avaliação da produtividade.

E a British Telecommunications (1993) acrescenta, apresentando as sugestões dos próprios teletrabalhadores:

- formação em manutenção de equipamento;
- constituição de equipas só de teletrabalhadores por supervisor;
- utilização generalizada de *videophones* por teletrabalhadores e pares;
- manutenção do *design* dos postos de Teletrabalho.

## CAP. IV - METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO

As diferentes investigações sobre Teletrabalho que apresentámos anteriormente (Cap.III) caracterizam-se, em termos metodológicos, pelo recurso a estudos de caso, metodologias qualitativas e quantitativas, ainda que com menor frequência. No caso desta investigação, o *design* da investigação considerou como mais adequado o estudo de caso, na medida em que se pretendia fazer um estudo exploratório, adquirindo um conhecimento global e compreensivo da experiência de Teletrabalho que estava a decorrer na *Portugal Telecom*. Considerou-se, também, como metodologia de recolha de informação mais adequada aos objectivos desta investigação o recurso a metodologias qualitativas como sejam a entrevista, a observação e a consulta de fontes documentais relevantes.

A opção por uma metodologia qualitativa em detrimento de uma quantitativa deve-se, segundo Moreira (1994: 94), ao "*...modo como o problema de pesquisa foi formulado e depois transformado num plano de investigação...*", na medida em que o investigador se centra na compreensão de questões de carácter social, relacional e de interacção dos sujeitos, como objecto de investigação. Almeida e Freire (1997), no mesmo sentido e especificamente para a investigação psicológica, referem que a atribuição de significado e a compreensão pelo sujeito dos fenómenos em que se envolve, interagindo com outros actores, são objectos privilegiados para a análise através de metodologias qualitativas, permitindo assim ao investigador uma compreensão global sem o risco de fragmentação ou de descontextualização.

Silverman (1994: 29) enfatiza que a opção por uma metodologia qualitativa se deve basear nos objectivos teóricos do investigador e não nas características técnicas

do objecto da investigação: "...what can be measured, what can be sampled" ... e que "...the main question, at least in case-study research, is the quality of the analysis rather than the recruitment of the sample or, say, the format of the interview" (Silverman, 1994: 22).

Esta investigação visa a compreensão da experiência de Teletrabalho, em fase de realização na *Portugal Telecom* e constitui uma primeira abordagem de carácter exploratório. A sua compreensão centra-se nos aspectos que outros autores, referidos em capítulos anteriores, explicitaram como os efeitos mais relevantes do Teletrabalho: o aumento de produtividade com manutenção da qualidade de serviço, a relação com pares e supervisores e o isolamento.

A redução do absentismo surgiu, neste contexto, como resultado de um objectivo, talvez o principal, do gestor destas teletrabalhadoras. Para esta investigação, a constatação, ou não, da sua redução é secundária face à identificação das estratégias utilizadas pelas teletrabalhadoras na gestão das situações que anteriormente provocavam situações de falta ao trabalho. Por outro lado, considerando que neste projecto as teletrabalhadoras mantinham um dependência operacional das supervisoras, assim como das operadoras, seus pares, considerou-se pertinente para esta investigação averiguar e compreender quais as implicações que esta situação teve ao nível das percepções destes dois grupos (operadoras e supervisoras) face à situação de Teletrabalho; por outro lado, as alterações que eventualmente tivessem ocorrido na relação profissional e pessoal das teletrabalhadoras, após o início do projecto. Por último, a compreensão de um caso a decorrer numa empresa portuguesa, envolvendo colaboradores pouco especializados e apostando num contexto inovador, em termos de gestão do trabalho e de pessoal, constituiu o motor desta investigação, que recorreu, pelas razões anteriormente

referidas, a metodologias qualitativas e adoptou, como estratégia de investigação, o estudo de caso.

#### **4.1 - Porquê um estudo de caso?**

A escolha de uma estratégia de pesquisa como o estudo de caso, no caso específico da experiência de Teletrabalho da *Portugal Telecom*, deveu-se à constatação da existência de três condições, referidas por Yin (1994: 4):

- a) um acontecimento contemporâneo, único e cuja data de conclusão não estava determinada;
- b) a impossibilidade de intervir na experiência;
- c) o objectivo de compreender os fenómenos comportamentais e de gestão que decorrem de uma situação de Teletrabalho.

#### **4.2 - Validade interna**

A opção de uma estratégia de investigação como o estudo de caso suscita algumas críticas, nomeadamente de que é generalista e não verificável, em oposição à sua reconhecida flexibilidade (Moreira, 1994). Contudo, uma abordagem inicialmente generalista poderá reverter em inúmeras vantagens, pois não limita o

investigador na apreensão do objecto de estudo e da sua compreensão. Não significa esta postura que, após uma abordagem inicialmente generalista, o investigador, que optou pela realização de um estudo de caso, defina critérios explícitos e ordenados para a recolha de dados e que o seu tratamento seja sistemático e rigoroso. O exacto enquadramento teórico, a diversificação das fontes de informação, bem como a definição da unidade de análise são condições imprescindíveis a uma forte validade interna de um estudo de caso.

### **4.3 - Validade externa e generalização**

A verificação da investigação conduzida com base em estudos de caso coloca alguns problemas, uma vez que o objecto de investigação pode ter evoluído no intervalo de tempo que medeia entre a investigação e a verificação. Por outro lado, diferentes investigadores implicam necessariamente diferentes perspectivas teóricas, orientações e premissas que poderão repercutir-se na percepção dos dados e na sua análise.

Contudo, estas críticas não significam, na opinião de Moreira (1994), que a verificação seja impossível ou que implique resultados completamente diferentes. Pelo contrário, a verificação deve ocorrer e os resultados poderão ser cumulativos.

Os investigadores recorrem, quando adoptam uma estratégia de investigação como o estudo de caso, a diferentes métodos de pesquisa (entrevista, observação, *focus group*, análise de documentos, etc.), permitindo a triangulação dos dados recolhidos, com o objectivo de verificar a consistência dos dados e das conclusões

encontradas (Yin, 1994; Moreira, 1994; Tellis, 1997 a, b). Para além disso, a generalização está relacionada com a teoria de suporte e não tanto com questões de representatividade estatística da amostra, entre outros aspectos. Yin (1994: 10) contrapõe à pergunta "*How can you generalize from a single case?*" outra pergunta "*How can you generalize from a single experiment?*" e responde "*the short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes*".

A validade externa de um estudo de caso levanta, no entanto, algumas dificuldades. Há autores (Silverman, 1993; Yin, 1994; Tellis, 1997 a, b) que apontam unanimemente para a necessidade do confronto com a(s) teoria(s) de enquadramento e salientam o papel fundamental que o protocolo, bem construído, tem na generalização das conclusões.

#### **4.4 - O protocolo do estudo de caso**

##### **4.4.1 - Apresentação global: objectivos do projecto e questões em estudo**

Os objectivos deste estudo de caso, tal como vêm expressos na Introdução desta dissertação, são - compreender de que forma os trabalhadores percebem a situação de Teletrabalho, nomeadamente as consequências desta opção em termos profissionais e pessoais, e não apenas os teletrabalhadores, mas também aqueles que permanecem no local físico de trabalho e mantêm relações de trabalho com os primeiros; avaliar as percepções mútuas teletrabalhadores/ trabalhadores no que se



refere aos aspectos relacionais e de *performance* (produtividade e qualidade), bem como das chefias directas de equipas mistas (teletrabalhadores/trabalhadores).

Estes objectivos resultaram da análise de outras investigações realizadas sobre Teletrabalho, algumas das quais foram apresentadas no capítulo anterior.

Destas investigações, salientam-se, não só o papel das chefias directas na implementação de projectos de Teletrabalho, mas também a preocupação com o controlo dos teletrabalhadores, nomeadamente no que se refere à produtividade e qualidade da *performance*. Por outro lado, a avaliação de aspectos de cariz relacional/social envolvidos numa situação de Teletrabalho é uma das áreas que maior interesse desperta, principalmente, no contexto de uma primeira experiência, numa empresa portuguesa.

Acresce que os objectivos desta investigação se centraram principalmente nas *percepções* dos elementos envolventes dado que, após as primeiras entrevistas exploratórias, se constatou que esta seria a área com maiores potencialidades em termos de conhecimento. Os objectivos da *Portugal Telecom* para este projecto centravam-se numa estratégia comercial de oferta de novos serviços a clientes, sendo a perspectiva da gestão de Recursos Humanos secundária e de suporte a este objectivo. Assim, optou-se por centrar a recolha de informação nas seguintes questões:

- razões de adesão/não adesão ao Teletrabalho;
- vantagens/desvantagens do Teletrabalho;
- produtividade e qualidade de desempenho;
- relação com colegas e supervisoras;
- absentismo: estratégias de gestão pelas teleoperadoras;
- avaliação do projecto;

- características da gestão de uma equipa mista (operadoras/teleoperadoras), adoptadas pelas chefias directas.

Estas questões são idênticas às apresentadas por Frolick, Wilkes & Urwiler (1993), numa investigação descrita no capítulo anterior e relativa a estratégias de implementação de projectos de Teletrabalho por diferentes organizações. Esta aproximação conceptual, visível nas questões de investigação e cuja operacionalização adoptou aspectos comuns, foi determinante na opção de utilização de um grupo de questões já elaboradas por estes autores, bem como na utilização de algumas metodologias de recolha de informação, como por exemplo, as entrevistas telefónicas. Para além deste factor, as entrevistas exploratórias efectuadas, na fase inicial deste projecto, aos três responsáveis pela realização da experiência de Teletrabalho na *Portugal Telecom*, contribuíram também para a opção por este conjunto de questões, face à uniformização das suas características com os projectos das empresas apresentadas por Frolick, Wilkes & Urwiler (1993), bem como pelos interesses da investigadora. Por outro lado, procurou-se conseguir menor enviesamento na recolha de dados e economia de tempo e recursos que, neste caso particular, eram factores importantes a considerar.

#### **4.4.2 - Fontes de informação utilizadas e sua caracterização**

Sendo um estudo de caso com carácter exploratório, procurou-se, numa fase preliminar, recolher o máximo de informação possível sobre esta experiência que, à data do estudo, tinha um ano de realização. Estas informações contribuíram para a concretização mais pormenorizada do protocolo final, nomeadamente na

operacionalização da metodologia adoptada e formulação das questões de investigação (Tellis, 1997 a). Por outro lado, a validade do próprio estudo de caso seria mais sólida se se considerassem as seguintes condições: (1) utilização de múltiplas fontes de informação; (2) estabelecimento de "*chain of evidence*" e (3) recurso a consultor externo para o acompanhamento do estudo de caso (Yin, 1994: 33).

Recorreu-se à consulta de documentação interna da *Portugal Telecom* que regulamenta alguns procedimentos, como por exemplo, a avaliação de desempenho, a consulta de relatórios do responsável técnico do projecto sobre as condições residenciais das teleoperadoras, de jornais e revistas da empresa e jornais externos, que apresentavam notícias especificamente relacionadas com o projecto de Teletrabalho em curso.

O contacto frequente com um técnico da *Portugal Telecom*, integrado numa estrutura idêntica da empresa aonde se realizou o estudo de caso, localizada noutra região geográfica, permitiu uma troca de informações preciosas e constituiu a figura de consultor externo já que, conhecendo bem a empresa, facultava informação pertinente, mas, não estando inserido na estrutura em causa, possuía o distanciamento necessário.

Outra fonte de informação foi a decorrente da realização de entrevistas, metodologia utilizada preferencialmente nesta investigação.

Inicialmente, realizaram-se entrevistas não estruturadas aos três responsáveis pela experiência de Teletrabalho: ao gestor da Direcção de Serviços e Sistemas Especiais (SSE) e sua equipa, responsável máximo do projecto a nível nacional; ao responsável técnico que pertence ao Centro de Estudos de Telecomunicações (CET) e que idealizou a componente tecnológica do sistema e ao responsável pelo Centro da Picaria, onde se concretizou o projecto.

Estas entrevistas tiveram uma duração média de duas a três horas, foram gravadas e as questões que deram corpo à recolha de informação centraram-se nos seguintes pontos:

- desenvolvimento histórico do projecto;
- objectivos da empresa e dos diferentes intervenientes, para o projecto;
- acções desenvolvidas para a sua realização e acompanhamento (operacionalização técnica, envolvimento dos sindicatos, recrutamento e selecção, formação, questões contratuais, supervisão, avaliação);
- perspectivas de futuro para o Teletrabalho na empresa.

Este tipo de entrevistas é muito útil como estratégia de descoberta, dotando o investigador de maior número de informações, sem passar por um filtro demasiado rigoroso, especialmente quando se encontra no início de uma investigação caracterizada pela novidade e cujo projecto ainda não tinha sido sujeito a qualquer avaliação, mesmo pela própria empresa (Moreira, 1994).

Numa fase posterior da investigação, em que a caracterização do projecto já estava bastante pormenorizada, optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, com suporte num guião (em anexo) com o objectivo de focalizar a recolha de informação. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram uma duração entre trinta a quarenta e cinco minutos. Estas entrevistas foram realizadas em presença, no local de trabalho ou por telefone, no caso das teleoperadoras, a partir do Centro da Picaria, durante o horário de trabalho dos entrevistados.

A gravação das entrevistas foi importante, na medida em que não existiu risco de perda de informação; o discurso dos entrevistados torna-se mais factual e o entrevistador, estando mais consciente da sua intervenção na entrevista, controla com

mais eficácia a tendência de interferir na resposta do entrevistado, completando o seu raciocínio (Moreira, 1994). Não houve qualquer resistência por parte dos entrevistados à gravação das entrevistas.

Segundo Silvester *et al* (1997), as entrevistas telefónicas apresentam, como vantagens, o acesso facilitado a entrevistados que estão muito distantes geograficamente do entrevistador; maior controlo de custos económicos e a realização de maior número de entrevistas por período de tempo; permitem um maior isolamento de factores externos à avaliação, como sejam, o *status* social, a raça, a aparência física, etc.. O comportamento do entrevistador caracteriza-se durante a entrevista telefónica, comparativamente ao seu desempenho em entrevistas presenciais, por intervir o estritamente necessário, diminuindo as interrupções do entrevistado.

Contudo, estas entrevistas privam o entrevistador do acesso a aspectos comportamentais do entrevistado, especialmente, não verbais, como sejam, o olhar, o sorriso, sinais de ansiedade, etc..

A opção por entrevistas telefónicas considerou os seguintes aspectos: acesso mais rápido a todas as teleoperadoras, independentemente da localização geográfica dos postos de trabalho (residência) e com menores custos ; o contacto telefónico é para as operadoras e em especial para as teleoperadoras, um meio de comunicação diário, preferencial e permanente; as entrevistas foram realizadas durante o horário de trabalho para o seu posto de trabalho do Centro da Picaria, o que constitui uma situação diária e frequente; por outro lado, ultrapassada uma fase exploratória de recolha de informação, estas entrevistas seguem um guião estruturado e muito focalizado nas questões de investigação.

Durante a investigação, as oportunidades de observação directa foram múltiplas e uma forma de recolha de informação muito importante dado que permitiu

contextualizar e compreender o projecto de Teletrabalho e muitos dos testemunhos das operadoras.

Todas as entrevistas foram realizadas no, ou a partir do local de trabalho dos entrevistados. A presença da investigadora, por esse motivo, no Centro da Picaria, permitiu a observação directa sem que as pessoas considerassem esse o objectivo central da deslocação da investigadora ao local e, por consequência, se sentissem constrangidas. Trata-se do que Costa (1989: 134) designa como "*naturalidade observacional*", ou seja, procedimentos não intrusivos, discretos. Os compassos de espera entre a realização de entrevistas no Centro da Picaria permitiram observar, não só o espaço físico, mas também a forma de desempenho das operadoras e supervisoras, a utilização das ferramentas de trabalho e o seu relacionamento.

A deslocação ao CET, por exemplo, permitiu, para além da realização da entrevista ao responsável técnico do projecto, a observação directa da tecnologia utilizada nos postos de Teletrabalho, bem como do sistema de controlo computadorizado da *performance* de todas as operadoras a nível nacional.

É interessante notar que Yin (1994: 87) refere a este propósito que "*Observational evidence is often useful in providing additional information about the topic being studied. If a case study is about, for instance, a new technology, observations of the technology at work are invaluable aids to any further understanding of the limits or problems with the technology*".

Ainda que se tenham procurado diversificar as fontes de informação, o risco de existir selectividade na recolha das informações poderá ocorrer, especialmente, quando a informação recolhida se centra no trabalho de um único observador. A consciência desta possibilidade, o cuidado na constituição de uma base de dados, a utilização de um consultor externo, o apoio do orientador da tese através da discussão do protocolo, das metodologias de análise e das informações recolhidas, bem como a

focalização cuidada da investigação foram as estratégias adoptadas para a diminuição deste risco.

Uma primeira versão deste estudo de caso foi facultada aos três responsáveis do projecto, na *Portugal Telecom*, para tecerem os seus comentários.

## **4.5 - A condução do estudo de caso**

### **4.5.1 - A Amostra**

O projecto de Teletrabalho a decorrer na *Portugal Telecom* tem actualmente seis teletrabalhadoras (cinco no Centro da Pícaria e uma em Lisboa), cuja categoria profissional é de Operadoras de Atendimento Telefónico (OAT's). A função que desempenham é de telefonistas em serviços de despertar, chamadas a pagar no destinatário, serviço informativo e avarias.

A amostra deste estudo foi constituída por cinco teleoperadoras, sete operadoras e cinco supervisoras. Estes sujeitos integram-se no Serviço da Pícaria que, no seu total, (incluindo teleoperadoras), possui 22 operadoras por turno e 8 supervisoras. Efectuam-se três turnos por dia, estando as teletrabalhadoras integradas no mesmo grupo de 22 operadoras e sendo supervisionadas por 2 supervisoras por turno, que se revezam.

As teleoperadoras têm, em média, 45 anos de idade e 33 anos de antiguidade. São todas casadas e com filhos e possuem 4 a 6 anos de escolaridade.

As operadoras respeitam as mesmas características das teleoperadoras, dado que se efectuou um emparelhamento da amostra no que se refere à idade, sexo, antiguidade, estado civil, existência ou não de filhos e escolaridade.

As supervisoras têm, em média, 48 anos de idade e 27 anos de antiguidade e são todas casadas.

A distância percorrida entre residência e Centro da Picaria por operadoras e supervisoras varia entre 9Km e 27Km por deslocação.

Foram entrevistadas as supervisoras que acompanhavam os turnos das teleoperadoras, excluindo-se aquelas que estavam em folga devido à rotatividade das escalas.

No que se refere às operadoras, pediu-se às supervisoras de serviço que designassem as operadoras que, no momento, estivessem mais livres e que correspondessem às características necessárias ao emparelhamento da amostra. Todas as operadoras entrevistadas trabalhavam com as teleoperadoras, quer no período anterior ao projecto, quer durante o mesmo.

A amostra deste estudo caso abrange todas as teleoperadoras em serviço no Centro da Picaria.

Note-se que, num estudo de caso, a lógica de amostragem não segue os critérios adoptados por uma perspectiva quantitativa. "*Case study research is not sampling research*" (Tellis, 1997-b: 1). O que se pretende com o estudo de caso é compreender, na sua totalidade, um conjunto de fenómenos já enunciados e enquadrados teoricamente.

A unidade de análise utilizada é um factor determinante na análise dos dados recolhidos, na medida em que delimita o universo em estudo, ou seja, o próprio *design* do caso e determina as informações pertinentes a reter. A unidade de análise



poderá ser um conjunto de acções, uma pessoa ou um conjunto de pessoas (pequeno grupo) (Yin, 1994; Tellis, 1997).

Face aos objectivos enunciados para o estudo de caso, e sendo um estudo de caso exploratório, o estudo do projecto de Teletrabalho da *Portugal Telecom* só faria sentido se a unidade de análise adoptada se centrasse nas relações e percepções desenvolvidas entre o grupo de teleoperadoras, operadoras e supervisoras. Trata-se, pois, do "universo" eleito, da amostra ou, de forma mais rigorosa, da unidade de análise definida para esta investigação.

#### **4.5.2 - Organização da informação recolhida**

Após a recolha de informação através das entrevistas, documentos e observação directa, procedeu-se à sua organização. Adoptaram-se, como estratégias de organização da informação, (1) a descrição do caso e (2) as questões teóricas que conduziram ao estudo de caso, enunciadas como objectivos e estruturadoras do protocolo (Yin, 1994).

O tratamento diferenciado das informações incidiu, numa primeira fase, na organização dos dados recolhidos, principalmente, na fase inicial da investigação, a partir da documentação disponível, da observação directa, especialmente no que se refere às condições físicas e organizativas do Centro da Picaria e das entrevistas aos três principais responsáveis do projecto, que foi *transcrita selectivamente* das gravações realizadas (Moreira, 1994, p.141), com a preocupação de descrever o projecto e de o caracterizar. A estrutura adoptada na descrição do caso foi:

1. apresentação da Empresa e do Centro da Picaria;
2. descrição histórica do projecto de Teletrabalho;

3. processo de implementação (local, função, concepção e manutenção do equipamento, recrutamento, critérios de selecção, formação, avaliação de desempenho, enquadramento legal);

4. desenvolvimento futuro do Teletrabalho na empresa.

Esta fase descritiva do estudo de caso permitiu evidenciar aspectos pertinentes na análise posterior das percepções e avaliações do grupo de operadoras, teleoperadoras e supervisoras, uma vez que, organizar e discutir a informação já recolhida obrigou a um trabalho de reflexão e de compreensão do contexto desta experiência.

Numa segunda fase, as questões em estudo constituíram o núcleo estruturador da apresentação da informação que foi recolhida através das entrevistas às operadoras, teleoperadoras e supervisoras, bem como da observação directa. Optou-se pela transcrição integral destas entrevistas (quer as telefónicas quer as presenciais). Esta opção prende-se, não só com a natureza das próprias questões a analisar, que se centram na avaliação e compreensão do projecto de Teletrabalho pelos entrevistados, mas também com a pretensão de confrontar os resultados com o contexto teórico resultante de outras investigações, já apresentadas no capítulo anterior. Aliás, o próprio guião das entrevistas, como anteriormente referi, foi adaptado a partir das questões utilizadas por Frolick, Wilkes & Urwiler (1993), numa investigação cujas questões iam ao encontro dos objectivos desta investigação.

As entrevistas, integralmente transcritas, foram analisadas considerando os três grandes grupos inicialmente definidos (operadoras, teleoperadoras e supervisoras), os objectivos e as questões em investigação. A informação recolhida foi agrupada por categorias, não se tendo sentido a necessidade de adoptar outra metodologia de tratamento, dado que a recolha de informações foi muito focalizada e

as fontes documentais não apresentavam problemas em termos de diversidade e heterogeneidade.

A definição de categorias teve como base o quadro teórico da investigadora e as questões de investigação formuladas e foi realizada *a priori* . Procedeu-se, posteriormente, a uma análise de ocorrências, traduzida numa contagem simples, expressa em percentagem, dos conteúdos identificados. (ver anexo)

## **CAP. V - ESTUDO CASO: CENTRO DA PICARIA**

### **5.1 - Apresentação da empresa *Portugal Telecom***

A Portugal Telecom é uma das empresas que compõem o Grupo Portugal Telecom e que desenvolve o principal negócio deste Grupo, o serviço fixo de telefone. Sendo responsável por 65,5% das receitas consolidadas de exploração do Grupo Portugal Telecom, o que corresponde a 359,8 milhões de contos, segundo o Relatório e Contas Consolidadas de 1997, esta empresa viu privatizado 75% do seu capital social, detendo o estado português (o maior accionista) os restantes 25%. A sua estrutura de pessoal (em conjunto com a Marconi) envolve 17.374 trabalhadores, sendo objectivo estratégico nesta área, a renovação das competências profissionais através da admissão controlada de pessoas qualificadas e a redução de pessoal não qualificado. Segundo o relatório de 1997 do conselho de administração do Grupo Portugal Telecom, manteve-se um bom clima social na empresa que permitiu a assinatura do Acordo de Empresa por todos os interlocutores envolvidos.

A estrutura desta empresa desenvolve-se em função das áreas de exploração de diferentes segmentos de mercado (Direcção de Negócios Empresariais, Pessoais, etc.), das áreas de apoio às actividades de exploração (Direcção de Recursos, Financeira) e de desenvolvimento estratégico (Investigação e Desenvolvimento, Sistemas de Informação e Planeamento Estratégico).

O local onde se desenrola este estudo de caso (Centro da Picaria) está integrado na Direcção de Negócios Pessoais, sendo este projecto responsabilidade

conjunta do Centro de Estudos de Telecomunicações e da Direcção de Negócios Empresariais.

## **5.2 - Apresentação do Centro da Picaria**

O Centro da Picaria está instalado num edifício de vários andares no centro do Porto, que foi, ao longo do tempo, sucessivamente adaptado ao trabalho nele realizado.

O Centro é dotado de equipamento que tecnicamente é garantia de um serviço completo e de elevada qualidade, permitindo diversificar os serviços prestados aos clientes - serviço de informações, despertar e avarias.

A sala onde os operadores se encontram é ampla e com luz natural, estando as mesas com as consolas, em postos de trabalho individualizados, dispostas em linha, umas em frente das outras. Encontram-se expostas algumas fotografias das equipas iniciais de telefonistas em sistemas manuais, não digitalizados que trabalhavam neste edifício. Os operadores podem fazer sinais com as mãos uns para os outros ou chamar a atenção das supervisoras quando precisam de ajuda. As secretárias das supervisoras encontram-se na mesma sala dos operadores, distinguindo-se pelo facto de não estarem equipadas com consolas.

Visível para todos, encontra-se pendurado um quadro electrónico que apresenta, em tempo real, os seguintes indicadores - número de chamadas atendidas, número de operadores, número de chamadas em lista de espera e número de chamadas perdidas. Este quadro não diferencia os postos em Teletrabalho, apresentando o total efectuado pela equipa (operadores e teleoperadoras) desse turno.

O Centro da Picaria possui refeitório e bar, disponíveis para as pessoas que nele trabalham.

Os operadores dependem directamente das supervisoras e estas do gestor do Centro da Picaria. Geralmente, a gestão do dia-a-dia é feita através das supervisoras intervindo o gestor do Centro da Picaria em situações extraordinárias, como por exemplo, na implementação do projecto de Teletrabalho.

As supervisoras têm controlo total do trabalho de cada operador e os dados que possuem não são do conhecimento dos operadores. Visualizam, para além dos indicadores atrás referidos, o tempo médio de atendimento (tempo de conversação) por cliente e o tempo de indisponibilidade (linha indisponível para atendimento de chamadas) de qualquer um dos operadores, produtividade (chamadas hora/operador) e a taxa de ocupação da equipa. Podem intervir, porque o equipamento que possuem assim o permite, durante o atendimento de um cliente, se o operador prolongar muito o atendimento ou se este explicitamente o solicitar e o início, fecho e/ou interrupção do trabalho é feito apenas com a sua autorização.

Existem outros serviços neste Centro, como por exemplo, os serviços de manutenção, que não têm relação directa com o projecto de Teletrabalho.

### **5.2.1 - A rotina de trabalho**

O trabalho neste Centro é assegurado por um total de 68 operadores efectivos, 15 operadores com contrato a termo certo e 8 supervisoras, distribuídos por 3 turnos, assegurando o atendimento ininterrupto 24h por dia e 7 dias por semana.

Em cada turno estão 2 supervisoras e 22 operadores que respeitam os seguintes horários - 20h - 4h, 4h - 12h e 12h - 20h.

Os operadores são escalados e rodam pelos diferentes turnos, permitindo-se acordos particulares de troca entre os operadores, por motivos privados, desde que sejam cumpridos os períodos de descanso a que a lei obriga e a supervisora autorize. Na altura do estudo, o gestor do Centro da Picaria estava a implementar uma nova metodologia de definição de escalas e de rotação dos operadores pelos turnos.

O trabalho não tem imprevistos importantes, consistindo no atendimento telefónico de clientes que pretendem informações, relatar avarias, fazer chamadas a pagar no destinatário e pedir o serviço de despertar.

Os operadores iniciam o seu dia de trabalho na sua mesa, equipada com uma consola, com a autorização das supervisoras que activam a consola. O equipamento é de fácil utilização e não exige esforço físico nem elevada qualificação profissional por parte dos operadores; possui um teclado onde os operadores digitam números de telefone, por exemplo, referentes a chamadas com pagamento no destinatário, acedem à base de dados para dar resposta aos pedidos de informação de clientes, verificam e notificam o pedido de reparação de avarias; na cabeça, colocam um auscultador que tem anexado um pequeno microfone para poderem ouvir e falar com os clientes; para além disso, preenchem em impresso próprio os pedidos de despertar. A sua atitude é passiva, na medida em que os clientes procuram o serviço e o próprio sistema (microcontrolador) distribui automaticamente as chamadas dos clientes pelos operadores (sempre que um operador termina o atendimento de um cliente, surge de imediato uma nova chamada que estava em linha de espera). O operador não tem autonomia para desligar a chamada do cliente; ou o próprio cliente termina a chamada ou, em casos de maior dificuldade (agressividade verbal de um cliente,

brincadeiras de crianças, etc.), o operador solicita à supervisora que corte a ligação. Esta característica técnica verifica-se também nos postos em Teletrabalho.

Por vezes, o serviço tem ritmos diferentes de trabalho, sendo os mais elevados nas circunstâncias em que as condições atmosféricas são más, em que há mais avarias; ao aproximar a noite há mais pedidos de despertar e no início da manhã há a execução desses pedidos. A este ritmo de trabalho mais elevado sucedem-se períodos de inactividade não podendo, contudo, o operador sair do seu posto de trabalho, isto é, "desguarnecer a consola".

O trabalho do operador é um trabalho individual, não dependendo dos seus colegas para a execução das tarefas do seu posto de trabalho.

Dado que não existem divisórias, o barulho de fundo que as vozes dos operadores provoca torna-se cansativo em alturas de maior ritmo de trabalho.

Os operadores e supervisoras referem com frequência a importância do cliente; existe uma preocupação constante de bom atendimento ao cliente, não só em termos de rapidez de atendimento (nomeadamente, reduzido tempo de espera), mas também de qualidade (amabilidade do operador e correcção da informação/serviço prestado).

Sempre que surge uma avaria ou problema técnico no equipamento (consola) é a supervisora que em primeiro lugar procura resolvê-lo. Quando o problema é demasiado complexo, são chamados os serviços de manutenção.

Dado que existe maior número de mesas de trabalho (consolas) que operadores, estes permanecem sempre activos, mesmo quando há avarias, não havendo interrupções no seu trabalho dado que podem transitar de uma mesa para outra.

No caso dos postos em Teletrabalho, não existe esta disponibilidade porque só dispõem de uma consola. Desta forma, sempre que se verifica uma avaria, os



postos em Teletrabalho ficam inoperacionais até que a avaria seja solucionada. No início do projecto, verificou-se um grande número de avarias, não só pelo facto de o equipamento ter sofrido algumas adaptações técnicas, mas também pelas más condições atmosféricas que se verificaram e pelo desconhecimento dos operadores e supervisoras da forma de resolução de pequenas avarias; uma supervisora refere “...*é um serviço que dá mais problemas do que o Centro aqui, tem mais avarias ... nós temos 5 consolas que às vezes dão mais trabalho que o Centro que são ...22 consolas*”.

As operadoras que participaram no projecto *Inverness (British Telecom, 1994)*, cujo *design* é muito semelhante à experiência que está a decorrer na *Portugal Telecom*, relataram também a sua indisponibilidade para trabalhar quando se verificavam avarias que eram inicialmente frequentes e como esta situação despoletou pedidos de formação em manutenção do equipamento.

Actualmente, a Empresa está a desenvolver um esforço de racionalização da sua força de trabalho, que se traduz na diminuição e redistribuição de trabalhadores pelas diferentes unidades de negócio bem como pela implementação de medidas que visam a diminuição da taxa de absentismo. O cálculo do absentismo inclui situações de falta justificada (por exemplo, baixa médica individual, por apoio à família) ou atrasos que se vão acumulando, fazendo-se a sua contabilização pelo somatório em minutos. As faltas injustificadas são raras e normalmente fruto de sanção disciplinar. Um conjunto de 3 faltas disciplinares conduz ao despedimento. Quando faltam, os operadores não são substituídos, o que significa que os operadores activos, ao serviço, terão maior volume de trabalho durante o seu turno. O absentismo é uma variável importante na gestão do Centro da Picaria, na medida em que condiciona o seu nível de produtividade. Ao afectar os resultados económicos do Centro da Picaria, diminui a sua capacidade negocial noutros domínios, dado que a *Portugal*

*Telecom* tem uma política de gestão por objectivos - são negociados anualmente objectivos de gestão por unidade de negócio.

O ambiente no Centro da Picaria é agradável. Os operadores, no intervalo, vão ao bar em conjunto e comunicam de posto para posto, quando não têm chamadas em linha ou para chamarem a atenção para algum assunto importante, quer das supervisoras, quer das colegas. Aliás, as supervisoras referem o contacto visual como importante no controlo da sua equipa. Frequentemente, controlam a equipa verificando quem está em atendimento, pelos movimentos e expressões faciais e não apenas pelo quadro electrónico.

Referindo-se às operadoras em Teletrabalho, uma supervisora descreveu a sua relação de supervisão em termos visuais *“é como se a estivesse a ver”*; *“esqueço-me que ela não está aqui porque a estou a ver”*.

Os operadores (na sua maioria mulheres) possuem muitos anos de antiguidade (25 a 30 anos) e já trabalham juntos no edifício da Picaria há muitos anos. Alguns estão próximo da reforma (36 anos de serviço). O Centro também possui alguns contratados a prazo, incluindo-se nestes os homens.

É comum comemorarem-se os aniversários e outras datas relevantes em conjunto, na sala do Centro. Nestas ocasiões e dado que não existem divisórias (o único espaço reservado é a cabine de som para gravações), a mesa é colocada num local retirado da sala ficando disponível para todos os operadores, de turno para turno.

### **5.3 - Descrição histórica do projecto de Teletrabalho**

### 5.3.1 - O Processo de implementação

O desenvolvimento de projectos de Teletrabalho numa organização terá maior probabilidade de sucesso quando é antecedido por um projecto piloto, cuja diminuta dimensão em termos de número de teletrabalhadores e em termos de prazo de realização (um ano é o período sugerido) permite controlar com alguma eficácia as suas implicações e observar as suas potencialidades e desvantagens. Desta forma, é possível gerir a experiência ao longo das fases de aprendizagem que os seus intervenientes vão experimentar, promovendo os necessários ajustamentos para o seu alargamento posterior (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994).

A *Portugal Telecom* ao desenvolver internamente projectos de Teletrabalho procura atingir os seguintes objectivos,

- criar, desenvolver e testar tecnologia apropriada a situações de Teletrabalho;
- promover e divulgar o próprio Teletrabalho por forma a aumentar a procura e aquisição de tecnologias de suporte e infraestruturas de telecomunicações por clientes externos.

Estes objectivos não constituem uma opção estratégica do grupo *Portugal Telecom*, generalizável a todas as empresas e colaboradores do Grupo, mas sim um objectivo de negócio de uma das suas Direcções e com uma preocupação comercial estrita de desenvolvimento tecnológico. Acresce a estes objectivos, o interesse do gestor do Centro da Picaria na adesão a este projecto e que se orientou, considerando o contexto específico de gestão do Centro, por uma meta de controlo de custos.

Estes diferentes posicionamentos condicionaram de forma determinante o projecto piloto de Teletrabalho, não pela sua incompatibilidade, dado que o investimento necessário se centrou principalmente na área tecnológica, mas no que se refere aos seus aspectos de implementação, nomeadamente, (1) identificação de um “líder” operacional, dinamizador da implementação; (2) critérios de escolha da função; (3) definição do perfil para posições de Teletrabalho; (4) recrutamento interno e selecção dos colaboradores (teletrabalhadores e supervisores); (5) formação; (6) acompanhamento, controlo e avaliação; (7) sua dimensão, em termos de generalização a outras e diversificadas funções e/ou áreas; (8) planeamento do impacto organizacional (manutenção da ligação organização/teletrabalhador, dimensionamento de estratégias de apoio ao teletrabalhador); (9) e impacto financeiro (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994; Gray; Hodson & Gordon, 1996).

### **5.3.2 - O Local**

O local identificado para a realização do projecto foi o Centro da Picaria. As características técnicas deste Centro e o tipo de serviço prestado ao cliente bem como o facto de estar integrado na Direcção que lidera este projecto, contribuíram para a sua identificação como o local ideal para a sua implementação.

Acresce a estas características o interesse manifestado pelo gestor do Centro da Picaria e a adesão dos trabalhadores deste Centro.

Aliás, só existe mais um posto em Teletrabalho em Lisboa, para além dos identificados no Porto, sendo apontadas pelos responsáveis como causas para a

menor adesão do Centro de Lisboa, as seguintes razões, de ordem *tecnológica*, pelas limitações que o sistema utilizado em Lisboa possui; este sistema só permite trabalhar a recepção de pedidos do serviço despertar e não a sua execução. Assim, não se verificam quaisquer benefícios em termos de flexibilidade e racionalização da gestão de equipa dado que o turno das 20h00 - 4h00 tem sempre de ser coberto na Central e o trabalho completado, a partir das 6h00, pela execução dos pedidos, por não estarem reunidas todas as *condições para a sua execução*, ou seja por ser necessária maior segurança na sua implementação.

### **5.3.3 - A Função**

A empresa identificou como mais adequada aos objectivos do projecto a função de Operador de Atendimento Telefónico (OTA's), que executa os serviços de despertar, informações, chamadas a pagar no destinatário e avarias, dado implicar apenas mudança do suporte tecnológico e não de conteúdo funcional.

A identificação da função de Operador de Atendimento Telefónico (OTA's) como a mais adequada ao projecto de Teletrabalho considerou principalmente aspectos como, (1) o *conteúdo da função* adequava-se, não obrigando ao seu redesenho; (2) os *recursos necessários à sua realização* não sofreriam alteração na medida em que a adaptação tecnológica efectuada residiu na ligação posto de Teletrabalho, Centro da Pícaria e clientes; (3) a execução do trabalho pelo operador é individual, não dependendo e/ou *interagindo com os colegas para a sua realização*.

É interessante verificar que a *confidencialidade das informações* está garantida, em parte, por incapacidade actual do equipamento. As teleoperadoras, não têm acesso directo à base de dados dos clientes tendo que solicitar estas informações ao Centro da Picaria.

Estes aspectos (redesenho da função, identificação dos recursos necessários ao seu desempenho, individualidade na execução e confidencialidade das informações) são identificados por Wilkes, Frolick & Urwiler (1994), Nilles (1994) e Gray, Hodson & Gordon (1996) como factores necessários à planificação do projecto de Teletrabalho e devem integrar as políticas de selecção da função e do teletrabalhador.

Tal como referi anteriormente, os objectivos da empresa com a implementação deste projecto prendem-se com estratégias comerciais e de desenvolvimento tecnológico do equipamento de suporte a situações de Teletrabalho, garantindo o menor nível de custos na sua implementação.

Esta lógica de redução de custos encontra-se patente no reduzido investimento inicial realizado neste projecto, em termos de equipamento (no que se refere a ferramentas de trabalho, condições de trabalho, equipamento de comunicação, etc.), instalações, formação e identificação da função.

A selecção da função retrata estas estratégias de redução de custos e de desenvolvimento de tecnologia, na medida em que se verificou a possibilidade de ser transferida para um posto de Teletrabalho sem qualquer redesenho e não implicando quaisquer alterações na relação operador/empresa, mantendo-se a reduzida autonomia e eficaz controlo do teleoperador (Wellman *et al*, 1996).

É importante notar que as relações de poder, nomeadamente as que se verificam ao nível dos supervisores e teleoperadores, não foram alteradas, o que pode ter contribuído para o consenso que se gerou ao nível da adequação desta função

(OTA) a este tipo de projecto, pelos elementos participantes (Risman & Tomaskovic-Devey, 1989).

#### **5.3.4 - Concepção e manutenção do equipamento**

A responsabilidade técnica da concepção/adaptação, instalação e reparação do equipamento de Teletrabalho é do Centro de Estudos de Telecomunicações (CET), que constitui a unidade de Desenvolvimento & Inovação do grupo *Portugal Telecom*.

A inovação tecnológica deste projecto incidiu principalmente nos meios de ligação e transferência de dados/informações entre os postos de Teletrabalho e a Central. Não foram consideradas as necessidades de relacionamento dos operadores com os seus pares e supervisores. A comunicação dos teleoperadores com o Centro da Picaria é realizado através de telefone ainda que se pudessem considerar outros meios como o *videofone*, fax e correio electrónico.

A *Portugal Telecom* tem em situação de Teletrabalho para além das seis operadoras de atendimento telefónico, um engenheiro que desenvolve a sua actividade na direcção central de *marketing* e que possui no seu domicílio um videotelefone (*Portugal Telecom*, 1996), o que é ilustrativo do que Wellman *et al* (1996) referem como a forma e os meios de comunicação que os teletrabalhadores possuem traduzem o seu *status* social, as suas relações e o apoio da organização.

O equipamento de *interface* operador/cliente (consola) não foi alterado, com excepção de um caso em que se introduziu um computador experimental e que corresponderá a uma fase de desenvolvimento futuro do projecto; o equipamento de

interface utilizado pelo operador é de operação simples, não requerendo especial qualificação profissional .

A manutenção do equipamento é feita actualmente pelo CET, prevendo-se a sua transferência para os serviços de manutenção do próprio Centro da Picaria.

Foi um técnico superior deste Centro (CET) que visitou as residências das operadoras em situação de Teletrabalho, instalou o equipamento e, sempre que ocorre uma avaria ou qualquer outra situação extraordinária (por exemplo, colocação do equipamento de Teletrabalho em feiras e colóquios), contacta e/ou visita directamente os operadores.

Minimizou-se o custo de implementação do projecto, especialmente no que concerne aos aspectos humanos e organizacionais, mantendo-se central o desenvolvimento da tecnologia. Assim, optou-se no que concerne às múltiplas possibilidades técnicas das tecnologias de informação, não potenciar a sua capacidade em termos comunicacionais, não disponibilizando outros meios de comunicação para além do telefone nem mesmo dotar de meios de transmissão de documentos de gestão por forma a manter actualizados os operadores com informação de gestão.

O aperfeiçoamento do *interface* operador/centro, nesta fase inicial do projecto, limitou-se apenas a um posto de Teletrabalho não se tendo substituído os restantes postos, após um ano de experiência.

A organização da inovação tecnológica é consonante com os padrões de interacção e percepção do *status* na organização, tornando evidentes as formas de gestão praticada na *Portugal Telecom*, no que concerne ao relacionamento e comunicação no contexto particular do Centro da Picaria (Olson & Primps, 1984; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989).



### 5.3.5 - O recrutamento

A adesão dos operadores ao Teletrabalho não foi conseguida de forma imediata, já que numa primeira fase de divulgação, não houve qualquer candidatura a Teletrabalho por parte dos trabalhadores.

Foi determinante a actuação do gestor do Centro da Picaria na concretização deste projecto e em especial em garantir a adesão espontânea dos operadores ao projecto.

Uma segunda divulgação nos meios de comunicação interna da empresa, com o apoio do gestor do Centro, criou algum impacto junto dos operadores do Centro da Picaria e bastantes adesões.

Segundo uma das supervisoras entrevistadas, o gestor do Centro da Picaria pediu às supervisoras que divulgassem o projecto, informando que manteriam as mesmas condições aqueles que aderissem (igual remuneração, igual função, etc.).

A identificação de um “líder” operacional é imprescindível à implementação de um projecto de Teletrabalho, na medida em que este é o elemento motivador dos candidatos, não só na fase de implementação, mas também no acompanhamento de momentos de crise. Wilkes, Frolick & Urwiler (1994: 31) definem este “líder” como “...someone who has the authority and strong desire to insure that the telework program succeeds” e caracterizam-no como um quadro sénior, garante da manutenção do entusiasmo e com autoridade interna para a obtenção dos recursos necessários ao desenrolar do projecto.

O interesse do gestor por este projecto foi despertado pela possibilidade de poder usufruir de maior flexibilidade na gestão dos operadores e de resolver algumas situações de absentismo prolongado, com a consequente diminuição de custos. A taxa de absentismo do Centro da Picaria era uma das mais elevadas em comparação com unidades similares, sendo superior a uma taxa de 10% e envolvia situações que o Teletrabalho poderia solucionar, nomeadamente, problemas de transportes e necessidade de acompanhamento de familiares. Por outro lado, o seu prestígio aumentaria, quer pela adesão a um projecto inovador, quer por ter conseguido resolver uma situação difícil, como é o caso do absentismo. Em termos internos, no Centro da Picaria, a percepção das razões de adesão do gestor ao projecto foram, na opinião das supervisoras “... *enriquecedor porque foi o primeiro centro a nível nacional...isso para o chefe talvez até seja um louvor e para nós aqui, acho eu...*”, “*tentar modernizar, tentar novas experiências*”, entre outras. Externamente, não podemos esquecer algumas entrevistas concedidas a jornais pelo gestor do Centro em conjunto com algumas teletrabalhadoras, o que projectou necessariamente a sua imagem.

### **5.3.6 - Critérios de selecção**

A identificação dos *critérios de selecção* para os candidatos a postos de Teletrabalho é um dos passos determinantes no sucesso do próprio projecto (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994) e, neste caso, foram considerados os seguintes aspectos,

- *vínculo contratual*; inicialmente, os responsáveis pelo projecto em Lisboa privilegiaram funcionários com vínculo contratual efectivo com a empresa, critério que se manteve. Contudo, face à pouca adesão dos trabalhadores após a primeira divulgação do projecto, consideraram a possibilidade de sugerir a experiência aos trabalhadores em situação de contrato a termo certo, o que não se veio a concretizar. Na sua opinião, estes trabalhadores são mais flexíveis e possuem maior escolaridade que os seus colegas com vínculo efectivo à empresa, o que facilitaria a sua adesão;

- *localização geográfica da residência do teletrabalhador*; foram considerados os candidatos que apresentassem maior distância entre a residência e o Centro da Pícaria e, em simultâneo, a quem o percurso obrigasse ao dispêndio de grandes períodos de tempo. Os teletrabalhadores seleccionados dispendiam em média 3 a 4h por dia para percorrerem uma distância de 20 a 30 Km por viagem, em horários pouco comuns devido ao trabalho por turnos. Acresce que o sistema de transportes é deficitário (poucos veículos, em intervalos de tempo dilatados e, nalguns casos, sem cobrirem toda a zona geográfica) e de má qualidade (desconfortáveis e com horários que não cobrem as 24 h);

- *condições habitacionais compatíveis com a colocação do equipamento*; a empresa não procedeu a quaisquer adaptações/alterações do espaço nas residências das operadoras que aderiram ao projecto. Foi colocado o equipamento nos locais que as operadoras designaram, dotando as residências destas de uma linha telefónica suplementar.

Houve a preocupação de verificar, nas residências das operadoras, para além da possibilidade técnica de colocação do equipamento e do isolamento da área de trabalho face aos espaços familiares comuns, se a qualidade de serviço ao

cliente se manteria, nomeadamente ao nível de ruído de fundo. Estes aspectos (isolamento das áreas familiares e permanência da zona de trabalho, isolamento acústico) são, segundo Nilles (1994), aspectos básicos a garantir na implementação de postos de Teletrabalho.

Na avaliação das residências não foram considerados aspectos relativos à higiene e segurança no trabalho como, por exemplo, riscos de acidentes, condições de luminosidade, temperatura, ou mesmo de carácter ergonómico. Segundo os responsáveis pelo projecto, em Lisboa, seriam seguidos os procedimentos referentes a estas temáticas, estipulados pelo acordo de empresa e que abrangem todos os funcionários da empresa.

Ao projecto foi conferido um carácter experimental, remetendo o desenvolvimento de práticas especializadas para o Teletrabalho para uma fase posterior, após avaliação desta experiência. Este aspecto experimental está bem evidente no argumento utilizado pelos responsáveis em Lisboa de que se mantém disponível o espaço físico de trabalho das operadoras (a sua mesa de trabalho) nas instalações da empresa, aspecto, aliás, incluído no contrato assinado entre as partes.

A reversibilidade dos postos de Teletrabalho é considerado por Nilles (1994) um factor tranquilizador para os que aderem pela primeira vez a um projecto de Teletrabalho, a par da condição de voluntariado e é uma exigência formulada pelos sindicatos (Gray, Hodson & Gordon, 1996). Contudo, no que se refere a este projecto, isto constitui para os teletrabalhadores um factor de pressão na medida em que alguns manifestam “desconforto” ao considerarem a possibilidade de retorno ao Centro da Picaria “...*ainda ontem fui aí, fomos aí a uma reunião e eu fico transtornada em ir para aí ou é de não estar acostumada*”;

- *absentismo*; foram seleccionados os candidatos com maior taxa de absentismo, o que é consonante com o objectivo de redução de custos considerado pelo gestor do Centro. Este critério de selecção causou algum desconforto face aos demais candidatos não absentistas que manifestaram a sua insatisfação argumentando que, apesar de sempre terem trabalhado e realizado um maior esforço, em parte devido às faltas das suas colegas, não foram “recompensados” pelo seu bom desempenho.

Na opinião dos operadores não seleccionados estava-se a premiar “o mau desempenho!” ...”*até houve mal entendidos entre colegas porque deu a umas e não deu a outras, não é?*”.

O elevado absentismo apresentado pelos operadores seleccionados para postos de Teletrabalho devia-se, na opinião do gestor do Centro e supervisoras bem como dos responsáveis pelo projecto a nível central, a situações familiares e de saúde que obrigavam à sua presença em casa por longos períodos de tempo, nomeadamente, familiares dependentes (filho deficiente e mãe idosa), filhos menores e à necessidade por parte de uma das operadoras de receber tratamento oncológico.

As causas do absentismo apresentadas são externas ao desempenho profissional dos operadores e resultam de contingências extra-profissionais e por este facto permitiram atenuar a reacção negativa que causaram inicialmente junto dos colegas não seleccionados. A este propósito, refere uma das entrevistadas “...*eu acho que a empresa que fez o melhor porque foi por aquelas senhoras que de facto tinham necessidade*”.

Os critérios identificados pela empresa para a selecção dos teletrabalhadores revelam a adopção de uma estratégia que se centra principalmente num objectivo

eminentemente tecnológico e, também, no que se refere especificamente ao Centro da Picaria, de controlo de custos. Não foram explicitamente avaliados pelos seleccionadores aspectos referidos anteriormente, como sejam (Garcia, 1997: 348) a) nível de responsabilidade e maturidade; b) competências de auto organização (*organization skills*), nomeadamente disciplina no cumprimento das rotinas de trabalho e capacidade de gestão do tempo; c) aptidões comunicacionais na utilização de novas tecnologias; d) capacidade de se adaptar à mudança; e) características personalísticas tais como independência, reduzida necessidade de afiliação social, elevada estabilidade emocional, tolerância ao *stress*, energia e dinamismo. Contudo, estes estiveram presentes nas suas decisões, ainda que de forma não explícita, nomeadamente, a necessidade identificada de *flexibilidade*, no sentido de adesão à mudança, de *maturidade e responsabilidade*, pela opção, assumida dos responsáveis pelo projecto, por pessoas com muita experiência de trabalho na função e na empresa. Por outro lado, o responsável técnico pelo projecto, colaborador do CET, referia a propósito de uma teleoperadora “*só com a 4ª classe e adaptou-se logo ao computador!*” quando relatou a experiência de introdução da única mudança de *interface* (substituição da consola clássica por um computador) operadora-cliente que se efectuou neste processo.

As características específicas deste grupo de operadores, - mulheres pouco qualificadas, com funções pouco exigentes e de reduzido grau de autonomia, limitadas perspectivas de promoção-, reforçam a relação de dependência ao Centro da Picaria, explícito, quer pelo controlo exercido pelas supervisoras, quer pela percepção de que os seus problemas pessoais foram resolvidos pela empresa, através deste projecto. Olson & Primps (1984) referem que a percepção do Teletrabalho como uma forma de resolver problemas pessoais por parte dos teletrabalhadores aumenta o compromisso com a organização. Desta forma, a selecção deste grupo de

teleoperadoras constituiu uma condição determinante do sucesso desta experiência piloto.

### **5.3.7 - Formação**

As tarefas que uma teleoperadora executa são exactamente iguais às das suas colegas no espaço formal - o Centro da Picaria - pelo que, na opinião dos responsáveis do projecto, não houve necessidade de formação específica, quer das teletrabalhadoras, quer das supervisoras. A função é muito estruturada no que se refere ao seu conteúdo e ao tempo necessário à sua execução. É o tempo que determina a duração do dia de trabalho dado que ao conteúdo funcional desta função não se aplica uma gestão por projecto ou centrada nos *outputs*.

A única excepção é relativa ao caso em que se introduziu um computador em substituição do equipamento de *interface* (consola) utilizado pelos operadores, e consistiu na disponibilização prévia e do equipamento de apoio técnico no Centro da Picaria, permitindo a adaptação da operadora ao novo equipamento. Durante uma semana, e ainda no Centro da Picaria, a operadora executou o seu trabalho, utilizando este novo *interface*, em fase imediatamente anterior à sua transferência para casa em Teletrabalho.

A necessidade de formação, não relativa à implementação, mas sim de aperfeiçoamento, continua a ser sentida. As supervisoras referem a importância de os teleoperadores se deslocarem ao Centro da Picaria, não só para receberem mais informação, mas também para receberem formação, especialmente no que se refere à

qualidade de atendimento; “*elas deviam vir aqui de vez em quando, uma semana para conviver com as colegas...e porque nós aqui vivemos o dia-a-dia, sabemos as informações,...temos mais conhecimentos que estas colegas mesmo quer na parte profissional temos mais formação mais informação*”. Considerando estes aspectos, bem como a necessidade de maior acompanhamento dos teleoperadores, o gestor do Centro já iniciou reuniões conjuntas incluindo as supervisoras.

### **5.3.8 - A avaliação de desempenho**

O controlo da *performance* do teleoperador não sofre alterações relativamente aos seus colegas no Centro da Picaria, o que é consonante com o facto de não existir redesenho da função e de se terem mantido os padrões de duração e formas de realização do trabalho (Steward, 1997).

A avaliação de desempenho das OTA's considera três vertentes - uma quantitativa, outra qualitativa/comportamental e, por último, os resultados do próprio Centro da Picaria. O processo é conduzido pelas supervisoras no que se refere à avaliação individual das OTA's.

A vertente qualitativa é avaliada com base em sete factores, explicitados numa ficha. Os factores consideram a competência técnica (conhecimentos profissionais); a disponibilidade e à-vontade no atendimento do cliente; a eficácia da resposta ao cliente em termos de rigor da informação/tempo previsto de resposta; a resolução do pedido do cliente segundo as normas de serviço; a capacidade de resolução de conflitos; a qualidade dos comportamentos verbais de atendimento



(identificação, cumprimento, despedida, simpatia, dicção, tom de voz, rapidez) e capacidade de atenção e resistência ao *stress*.

A componente quantitativa, cuja ponderação (65%) é superior à qualitativa (35%), considera os seguintes factores (resultados individuais) - tempo médio de conversação, indisponibilidade e absentismo.

Os factores de avaliação do Centro da Picaria são - absentismo médio (supervisores e operadores); tempo médio de espera; tempo médio de conversação e produtividade (número de chamadas atendidas/tempo de trabalho efectivamente realizado por todos os trabalhadores, considerando o mesmo período de avaliação).

Observa-se também que na avaliação da *performance* do teleoperador, a sua visibilidade é grande, não em termos físicos/visuais mas pelos resultados fornecidos pelo próprio sistema informático, que permite uma discriminação fina da *performance* de todos os operadores em tempo real.

Os resultados da avaliação de desempenho do operador não tinham relação directa com a sua remuneração, contrariamente ao absentismo. No entanto, o Centro da Picaria “sofre” consequências directas da avaliação global da sua *performance*.

Na altura em que o estudo foi realizado, estava a ser ensaiado um projecto para atribuição de prémios aos operadores, ainda sem resultados práticos, com base nos resultados da sua avaliação de desempenho.

Assim, o gestor do Centro da Picaria não teve a preocupação de avaliar, num primeiro momento, a variação da produtividade das teleoperadoras como um indicador do sucesso do projecto. Face ao peso que a taxa de absentismo tem, quer na avaliação individual da *performance*, quer no resultado global do próprio Centro, seria expectável um impacto positivo deste projecto. De facto, constatou-se um aumento de 35% da produtividade nos resultados globais do Centro, o que confirmou a expectativa positiva do gestor no impacto do projecto, bastando para isso o efeito

isolado da diminuição do absentismo. Não tinha sido realizada ainda, na altura deste estudo, uma avaliação do impacto de Teletrabalho na *performance* dos operadores, nomeadamente a componente qualitativa, excluindo os efeitos da diminuição do absentismo.

### **5.3.9 - Enquadramento legal**

As operadoras mantiveram as mesma regalias inerentes à sua categoria profissional (promoção na carreira, salário, carga horária, folgas, férias, formação, acidentes de trabalho, etc.), considerando a empresa que se procedeu unicamente a uma mudança de local de trabalho, pelo que estas operadoras não constituem excepção no que se refere à aplicação do acordo de empresa.

O mesmo princípio se aplica a outras situações, como por exemplo, acidentes de trabalho, higiene e segurança no trabalho e pagamento de despesas - (os teletrabalhadores pagam a electricidade e disponibilizaram um espaço da sua residência para a instalação de equipamento sem contrapartida) - não tendo sido previstas condições extraordinárias. Os responsáveis argumentam que este projecto é uma experiência - piloto, pelo que mantêm o espaço físico na central para a eventualidade de um regresso, suportando estes custos bem como os de desenvolvimento do equipamento necessário. A adopção de um contrato individual com as teleoperadoras abrangendo esta situação extraordinária foi a opção que os responsáveis por este projecto tomaram e vão ao encontro das opiniões generalizadas sobre este aspecto (Niles, 1994; Girard, 1995; Gray, Hodson & Gordon, 1996;

Banham, 1996). Chamam a atenção para o facto de que, neste contrato, é salvaguardada a possibilidade de o projecto ser interrompido por qualquer uma das partes, sem daí advir qualquer prejuízo.

O serviço prestado pelo Centro de Picaria está disponível 24h, o que obriga ao trabalho por turnos, distribuídos por escalas rotativas. Às teleoperadoras foi atribuído um turno fixo, que funciona das 20h às 4h. Este turno é um dos mais desagradáveis, não só pela altura do dia em que ocorre, mas também quando implica deslocações. Estas deslocações constituem custos acrescidos para a empresa dado que são suportados internamente.

Ao “fixar” as operadoras em Teletrabalho no turno 20h - 4h, estas passaram a usufruir de um vencimento maior dado que passaram a trabalhar mais dias (faltam menos) e as horas que trabalham são, quase na sua totalidade, horas nocturnas, sendo remuneradas por esse motivo a um valor mais elevado.

Os Sindicatos (presentes no interior da empresa) não têm posição oficial relativamente ao Teletrabalho e às suas implicações nos direitos e deveres dos trabalhadores. Não foram envolvidos neste projecto nem se interessaram por ele, ainda que tenha havido grande divulgação do projecto nos jornais internos e externos à empresa, em feiras, etc.!

### **5.3.10 - Desenvolvimento futuro do Teletrabalho na *Portugal Telecom***

Segundo a empresa, este projecto tem múltiplas vantagens - diminuição do absentismo, aumento de produtividade, maior flexibilidade na gestão das pessoas, maior satisfação das operadoras e diminuição dos custos.

Uma primeira avaliação aponta para o aumento de 20% a 30% da produtividade do centro, ainda que não existam indicadores que permitam, sem dúvida, considerar se este aumento se deve unicamente ao facto de existirem cinco operadoras a trabalhar regularmente (diminuição do absentismo) ou se ainda se deve acrescentar o ganho relativo ao Teletrabalho.

Foi realizado o objectivo inicial - desenvolver soluções técnicas para Teletrabalho - tendo a empresa conseguido uma posição de destaque ao nível da comunicação social, em feiras e eventos profissionais.

No futuro próximo, a *Portugal Telecom* tem a intenção de criar telecentros e de estender o Teletrabalho a outros trabalhadores, como sejam deficientes em funções que não exijam (ou sejam mínimas) alterações do conteúdo funcional.

Foi feita uma primeira abordagem de uma trabalhadora deficiente, que recusou a ideia de ficar em casa. A postura desta trabalhadora foi a de que assim se aumentava a discriminação dos deficientes, não sendo este um critério válido para seleccionar pessoas para Teletrabalho. Outra, que possui limitada capacidade de movimentação, utiliza com grande satisfação esta solução técnica.

Actualmente, existem mais candidatos que postos de Teletrabalho disponíveis.

## **5.4 - OS TELETRABALHADORES**

As teleoperadoras que aderiram a este projecto piloto são seis; uma trabalha em Lisboa e cinco no Porto, no Centro da Picaria. As teleoperadoras têm em média 45 anos de idade e 33 anos de antiguidade. São todas casadas e com filhos. Possuem 4 a 6 anos de escolaridade. Estão integradas em equipas mistas (operadoras na central e operadoras na residência) e a sua supervisão é efectuada por uma supervisora, na central.

A adesão ao projecto foi voluntária ainda que o gestor do Centro da Picaria tenha privilegiado aquelas candidatas com maior taxa de absentismo.

Face ao sucesso desta experiência, o sexto posto de Teletrabalho do Centro da Picaria é uma operadora considerada absentista crónica, devido aos seus problemas de saúde!

É importante referir que o absentismo apresentado, prévio ao projecto de Teletrabalho, é consequência de fortes constrangimentos familiares e não devido ao mau desempenho ou incúria das teleoperadoras.

As operadoras, na impossibilidade de obterem apoio especializado ou melhores condições materiais (apoio para filho deficiente profundo, mãe idosa, problemas de saúde graves, para além das difíceis e penosas deslocações) aderiram ao Teletrabalho, vindo com entusiasmo a possibilidade de resolução do seu caso particular. Em última análise, a empresa resolveu situações difíceis, que exigiam uma solução criativa e flexível, permitindo às operadoras conciliar as suas obrigações domésticas e familiares com a sua vida profissional. Meador (1995: 17-18) apresenta diferentes abordagens sobre as razões pelas quais as mulheres “gostam” do Teletrabalho - a diminuição de conflito entre as exigências dos diferentes papéis da mulher - mãe, dona de casa e profissional; a possibilidade de garantir um rendimento e satisfação profissional sem prescindir da sua vida particular; a procura de

satisfação, não por encontrar a melhor solução e maximizar os benefícios, mas sim pela satisfação de níveis mínimos de necessidades. Uma das teleoperadoras afirma, ilustrando o que anteriormente foi referido, *“sinto-me mais realizada e tudo, mais realizada na parte particular que me afectava bastante e dá-me apoio para fazer realmente aquilo que gosto que é o meu trabalho”*.

A importância que o absentismo assumiu como um dos critérios de selecção está bem evidente na forma como as teleoperadoras gerem as suas faltas.

As teleoperadoras referem que, caso estejam doentes e não possam trabalhar por alguns dias, não se socorrem da baixa médica mas sim dos seus dias de férias ou combinam com as supervisoras cumprir a carga horária de trabalho noutra altura.

São unânimes (100% das respostas recolhidas) em afirmar que em casa conseguem “aguentar” melhor doenças como a gripe, mantendo-se activas. Referem que se estivessem no Centro da Picaria, teriam mais facilmente recorrido à baixa médica devido ao esforço acrescido da deslocação e ausência de casa.

Dezoito meses após o início do projecto, verificou-se uma baixa médica de uma teleoperadora.

Verifica-se um padrão comum na avaliação de projectos de Teletrabalho no que se refere à diminuição do absentismo bem como nas estratégias adoptadas pelos teletrabalhadores na sua gestão (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993). Os teletrabalhadores referem que trabalham mesmo quando se sentem doentes e, caso tivessem de se deslocar para trabalhar, pediriam baixa por doença. A possibilidade de adequarem o seu horário à resolução de problemas familiares ou mesmo a adesão a esta forma de trabalho durante períodos como licença de maternidade ou doença prolongada são justificações para a diminuição do absentismo. Contudo, estas situações chamam a atenção para a possibilidade de se estar a interferir nos direitos dos trabalhadores, quer no que se refere à doença, maternidade e outras situações

previstas, mas também pela utilização de tempo particular como tempo de trabalho (Hequet, 1996). Constatam-se um esbatimento nas fronteiras do espaço e tempo, entre trabalho e lar, entre saúde e doença (Steward, 1997).

O controlo do tempo de trabalho dos teletrabalhadores por parte da empresa não revela que, no local de trabalho, os não-teletrabalhadores utilizam determinados períodos do seu horário para contactos informais ou prolongamento das pausas de café. Na situação destas teleoperadoras, torna-se difícil “desperdiçar” o tempo de trabalho desta forma, já que o pedido de autorização para “desguarnecer a consola” para intervalo obriga a um pedido formal às supervisoras, confrontando-as implicitamente com a necessidade de exigir o cumprimento das normas.

É interessante notar que a noção de *tempo produtivo* se altera para os teletrabalhadores, levando-os, nalguns casos, a considerarem a sua deslocação à empresa para reuniões como períodos de *não-trabalho* (Salaff & Hoski, 1997).

As residências das operadoras onde estão situados os postos de Teletrabalho são todas vivendas integradas num conjunto de outras vivendas situadas em pequenas vilas, com excepção de uma que possui um terreno com jardim, horta e pomar e não dispõe de vizinhos num raio de 100m. Apenas uma das vivendas, que se encontra junto da E.N.1, tem grande fluxo de trânsito junto à casa. As restantes situam-se em zonas sossegadas, com pouco movimento.

Os postos de Teletrabalho estão situados numa divisão da casa que não é muito utilizada (sala, quarto ou sótão), diferindo de casa para casa.

O horário de trabalho cumprido por estas operadoras é 20h-4h, iniciando-se a sua semana de trabalho ao domingo.

Este horário permite à operadora gerir melhor o seu tempo face às exigências da sua vida particular e, desta forma, eliminar faltas para tratamento médico e por apoio à família. As operadoras referiram que, durante o dia, acompanham os seus

familiares ou efectuam os seus tratamentos médicos e, ao iniciarem o seu turno, já têm organizada a sua vida particular.

Por vezes, durante o dia, o Centro da Picaria contacta as operadoras, quando estão com um pico de trabalho e grande lista de espera, pedindo-lhes que efectuem atendimento durante 30 minutos ou uma hora. Este reforço da equipa do Centro permite o escoamento rápido do fluxo de chamadas e constitui uma das vantagens para a gestão do centro da adopção de Teletrabalho. Esta mesma opção é utilizada noutros casos semelhantes, garantindo maior flexibilidade na gestão da força de trabalho (*British Telecommunications*, 1994).

As teleoperadoras, por sua vez, quando o movimento é pequeno durante a madrugada ou se sentem muito cansadas, pedem autorização à supervisora e terminam mais cedo o seu turno. Estas informações são registadas pelas supervisoras do turno e depois são lidas pelas supervisoras que as substituem. Desta forma, o Centro da Picaria detém uma flexibilidade acrescida na resposta ao volume de trabalho.

As supervisoras não solicitam a todas as teleoperadoras este tipo de colaboração; algumas operadoras revelam maior receptividade a estas solicitações que outras.

#### **5.4.1 - A rotina de trabalho**

As teleoperadoras iniciam o seu turno pedindo à supervisora, por telefone, que estabeleça a ligação entre o seu posto de trabalho e o Centro. Após a ligação estar estabelecida, este posto de Teletrabalho funciona indiferentemente dos restantes postos de trabalho em sala.



As chamadas são encaminhadas automaticamente para o operador disponível, que procede ao seu atendimento.

O contacto da teleoperadora com o Centro, no âmbito do desempenho da sua função, ocorre quando lhe é solicitada uma informação, por exemplo, sobre a residência ou número de telefone de um cliente. Como a teleoperadora não dispõe de acesso à base de dados actualmente, tem de pedir ao Centro a informação e depois transmiti-la ao cliente.

Reside aqui a diferença principal de meios técnicos das teleoperadoras relativamente às suas colegas do Centro. Contudo, outras diferenças existem, não intencionalmente, mas por questões de oportunidade. Por exemplo, as informações de serviço chegam mais tarde às teleoperadoras relativamente ao resto da equipa. Mesmo em situações de Teletrabalho, com maiores suportes para a comunicação empresa-teletrabalhadores, (*British Telecommunications*, 1994) verifica-se esta perda, inevitável pela não participação, em tempo útil, nos acontecimentos. Uma supervisora afirma a este propósito “...*porque nós aqui vivemos o dia-a-dia, sabemos as informações. Ah, nós temos de dar as informações para lá também porque elas têm todas as regalias, têm tudo igual a quem está aqui a trabalhar mas nós aqui no dia-a-dia temos mais conhecimentos que estas colegas mesmo quer na parte profissional, temos mais formação, mais...mais informação*”. As supervisoras solicitaram ao gestor do Centro que se realizasse uma reunião mensal com as teleoperadoras para solucionar estas situações. Por outro lado, as supervisoras de turno não têm a percepção imediata e próxima das dificuldades das teleoperadoras dado que uma das formas de controlo, tal como referi, é a observação da sala, recorrendo os operadores aos comportamentos não verbais (porque não ouvidos pelo cliente) para expressarem as suas dificuldades ou emoções e solicitarem apoio. No caso das teleoperadoras, estas têm que explicitamente solicitar apoio, ou seja,

verbalizar as suas dificuldades e necessidades, o que tem tornado a sua relação com as supervisoras mais próxima, ainda que formal - “...qualquer coisa que nós precisamos aqui entramos logo em contacto com ela (supervisora) e às vezes aí chegávamos ao trabalho....sem um contacto tão directo com ela como aqui (situação de Teletrabalho)”.

#### **5.4.2 - As avarias**

As teleoperadoras ficam dependentes, no caso de uma avaria grave, que não é passível de ser solucionada pela supervisora, da deslocação de um técnico competente às suas residências. Desta forma, ficam inactivas durante o período de resolução da avaria, uma vez que só possuem uma mesa de trabalho, contrariamente aos seus colegas no Centro da Picaria.

No período inicial do projecto, as avarias foram frequentes, não só pelas condições físicas existentes (as residências das teleoperadoras não possuem para suporte de transmissão, linhas telefónicas comutadas RDIS - Rede Digital com Integração de Serviços), mas também pelas opções técnicas que se efectuaram.

Prevê-se, numa segunda fase do projecto, dotar as residências das operadoras com um novo protótipo que substituirá as consolas e exigirá ligação à rede RDIS. O novo protótipo incluirá um PC entre outros elementos.

Esta situação é relatada frequentemente por teletrabalhadores, aquando da avaliação de um projecto de Teletrabalho; avarias, conseguir rápida assistência técnica e conhecer as potencialidades técnicas do equipamento são os aspectos referidos e considerados como um dos maiores obstáculos ao Teletrabalho (Meador, 1995; *British Telecommunications*, 1994; Salaff & Hoski, 1997).

Verificaram-se muitas avarias nos postos de Teletrabalho devido às más condições atmosféricas. Esta situação, inicialmente, causou alguma desconfiança às supervisoras, desconfiança essa que não passou despercebida às teleoperadoras, uma vez que poderiam ser as próprias teleoperadoras a "simular" uma avaria para não terem de trabalhar.

Estes períodos de inactividade são considerados tempo de trabalho efectivo e diminuem a taxa de produtividade individual e do Centro.

### **5.4.3 - Razões de adesão ao Teletrabalho**

As teleoperadoras aderiram a este projecto porque,

- podem dispor de mais tempo para os seus familiares e para si próprias (80%);
- moram longe (60%);
- diminuem o stress causado pelo tempo dispendido em transportes de má qualidade e com horários pouco compatíveis (60%);
- evitam o absentismo, causado pela necessidade de apoiarem familiares ou por motivos de saúde (40%);
- podem continuar a executar um trabalho que apreciam (40%).

É interessante notar que não é referida pelas teleoperadoras como motivo para a adesão a este projecto, a questão financeira. O aumento de rendimento não está presente nas suas opiniões apesar de receberem um vencimento superior ao auferido

antes da experiência, sendo apresentada como motivo e vantagem real, a melhoria da sua situação sócio-familiar.

É patente a existência, anteriormente a este projecto, de um conflito entre a situação de profissional e os deveres familiares destas operadoras, que o Teletrabalho, por agora, resolveu (Meador, 1995); “...dá-me acesso a facultar apoio que me é necessário à família e continuar a fazer aquilo que gosto...” ou “...porque era um serviço, pronto que eu ficava a fazer...é um serviço que eu gosto...para a minha mãe era mais cómodo eu estar em casa porque se tornava mais fácil, ela ter mais acompanhamento...”.

Por outro lado, as teleoperadoras referem como motivo de adesão não serem tão absentistas, sem contudo manifestarem qualquer pressão efectuada pela empresa para se candidatarem. A sua percepção a este respeito traduz a ideia do papel protector da empresa que lhes proporciona a possibilidade de solucionarem os seus problemas pessoais (Olson & Primps, 1984); “...Então numa determinada altura foi posto lá este problema e eu logo na mesma altura sem pensar quase mas hoje estou muito contente disse que sim...”.

É importante lembrar que estas trabalhadoras mantêm uma relação de dependência com a empresa na medida em que são muito pouco qualificadas e desempenham uma função pouco exigente. A própria relação com as chefias, caracterizada por diminuta autonomia e apertado controlo da sua *performance* traduz esta dependência. Torna-se lícito considerar que a sua adesão ao projecto terá sido influenciado não só pelas elevadas taxas de absentismo, mas também pelas características da sua relação com a empresa.

#### **5.4.4 - Produtividade e qualidade de desempenho**

A produtividade dos operadores no Centro da Picaria é medida através do sistema informático, em tempo real, tendo acesso a estas informações, permanentemente disponíveis, apenas as supervisoras.

Ao serem questionadas sobre a sua produtividade, de que desconhecem os valores reais, as teleoperadoras têm a percepção unânime (100%) de que esta aumentou; “...eu acho que a produção será maior...” ou “...sinto que realmente dou mais de mim e que produzo mais...”.

Apontam, para este facto, causas extrínsecas ao seu desempenho, como por exemplo, maior número de dias de trabalho efectivo (20%), por maior controlo das causas do absentismo; tranquilidade no ambiente de trabalho e menores fontes de distração (40%); “...nós aí juntas umas com as outras sempre nos distraímos mais...”.

Referiram também, a este propósito, sentirem-se mais responsáveis (60%), mais relaxadas (40%) e motivadas (20%) por desempenharem a mesma função, que muito apreciam e “quererem dar o máximo” (40%); “é natural que a disposição da pessoa seja diferente...porque claro está mais descansada é diferente”.

A qualidade do desempenho não se alterou (100%) porque não houve modificações, por estarem em situação de Teletrabalho, na forma de execução das tarefas. “O que fazia é o que faço, é igual”. Contudo, a pressão para não cometerem erros ou diminuírem o padrão de desempenho foi reconhecida por algumas teleoperadoras (40%); “Eu faço o melhor possível. Estou sempre com medo de às vezes fazer qualquer coisa mal, trocado...procuro fazer o melhor possível pronto, como estou mais retirada daí... estou sempre preocupada em que às vezes trocar datas do despertar, se estou a fazer bem com medo de me enganar. ... procuro fazer o melhor possível para que não seja chamada à atenção...”.

O facto de serem mais controladas, uma vez que as supervisoras têm uma maior preocupação de avaliarem os seus resultados e de estarem mais atentas à sua presença, não permite às teleoperadoras momentos de fuga, existentes quando se diluem numa sala em que estão presentes 22 operadores, como é o caso de um turno no Centro da Picaria; “... *há sempre aquela, que se não fizer eu, faz aquela, doa a quem doer. A gente cá em casa, eu falo por mim, sinto-me mais responsável*”.

É importante lembrar que não houve formação, no sentido de preparar as operadoras para funcionarem num sistema de Teletrabalho. Desta forma, é lícito considerar que o aumento que se verificou, em termos de produtividade, se deve, não só à maior assiduidade, mas também à maior atenção que este grupo de teleoperadoras está a receber por parte das supervisoras e gestor, bem como à pressão de um eventual regresso às instalações do Centro da Picaria.

Estas percepções são consonantes com a opinião de que existe um aumento da produtividade do trabalhador, quando este passa para uma situação de Teletrabalho (cerca de um aumento médio de 20 a 35%) sendo as causas apontadas consensuais - maior tranquilidade, menores interrupções, tipo de horário (Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Young, 1991; Wilkes *et al*, 1994).

O factor atenção, que considera a relação mais próxima ainda que formal das supervisoras e o exercício do controlo, é considerado por Katz (1987) como um falso argumento no que se refere à avaliação de um caso que acompanhou. A sua justificação é a de que o teletrabalhador em questão sempre recebeu atenção dos pares e chefias, verificando-se, posteriormente quando em Teletrabalho, um aumento de produtividade. Neste caso, estas operadoras diluem-se no conjunto das restantes colegas e anteriormente à sua participação no projecto de Teletrabalho apenas eram notícia pelo elevado absentismo que apresentavam.

Não existem dados reais relativos à avaliação da qualidade de desempenho pois na altura do estudo estava a decorrer o processo de avaliação das operadoras.

#### **5.4.5 - Relacionamento com colegas e supervisoras**

O relacionamento com as colegas em termos profissionais não sofreu alteração, na opinião de 80% das teleoperadoras, o que se traduz pela manutenção do contacto diário com o Centro da Picaria para pedido de informações, como especificamente referiram 20% das teleoperadoras; *“...nós estamos sempre em contacto com a Picaria! Portanto nós temos apoio, onde está sempre uma colega quando é preciso qualquer coisa...é preciso mais qualquer coisa, nós também ligamos para as colegas. As supervisoras, nós estamos sempre em permanente contacto com elas...”*. Note-se que a tecnologia de suporte aos postos de Teletrabalho não considerou outras possibilidades de comunicação com o Centro da Picaria, a não ser o telefone.

Reconhecem 40% das teleoperadoras alterações em termos informais no seu contacto com as colegas; *“há uma pequena diferença, parece-me que hoje já não estamos tão juntas”*. Manifestam sentimentos de saudade (20%) e negam (20%) sentirem-se isoladas.

O relacionamento com as supervisoras, em termos qualitativos, não foi alterado (100%) mas existe maior frequência de contactos do que quando se encontravam no Centro da Picaria (40%); *“com elas é tudo na mesma”* ou *“...igual às vezes ainda mais porque qualquer coisa que nós precisamos aqui entramos logo em contacto com ela e às vezes aí (Centro da Picaria) chegávamos ao trabalho prontos sem um contacto tão directo com ela como aqui....”*.

É evidente a manutenção de uma relação hierárquica muito bem definida entre teleoperadoras e supervisoras bem como uma grande dependência das teleoperadoras relativamente às supervisoras no seu dia-a-dia de trabalho. Esta experiência piloto não só manteve o conteúdo funcional como também as relações de supervisão e de poder; *“Employees' perceptions of the changes in their relationships to their supervisors reflected the changes in supervision consistent with increased or decreased autonomy”* (Olson & Primps, 1984: 105).

As teleoperadoras confirmam a manutenção da qualidade da sua relação com os pares e supervisoras, com o facto de que, quando se encontram frente-a-frente, se mantêm as mesmas expressões e formas de relacionamento. *“Quando eu vou aí, falo com elas (supervisoras), elas aceitam-nos bem também”*.

As teleoperadoras referiram amiúde a questão do isolamento, quer quando questionadas relativamente ao relacionamento com as colegas e supervisoras, quer na avaliação das percepções mútuas operadoras/teleoperadoras.

Este é o argumento insistentemente referido, tanto nas avaliações positivas, como nas negativas e penso ser uma preocupação importante na avaliação deste projecto.

Este isolamento é apresentado como a impossibilidade de as teleoperadoras saírem de casa e verem “novas caras”, as montras, sentirem o movimento de uma cidade; não é referente à relação íntima com as colegas de trabalho ou mesmo com a empresa; *“...gosto de todas as colegas e sinto saudades delas ... para mim são como uma família”*.

O trabalho é percebido por estas operadoras como o único argumento justificativo para a saída de casa, estruturador da sua vida social e familiar; *“...há sempre um isolamento, nós não temos tanto convívio e a nossa vida modifica neste*



*sistema ... não saímos de casa já se sabe que não é igual como ir para aí (Centro da Picaria) trabalhar”.*

Contudo, as teleoperadoras que maior satisfação manifestam com a sua situação profissional actual referem a possibilidade de manterem uma vida social autónoma em relação ao meio de trabalho; “Agora posso ir à missa” refere uma das teleoperadoras; “... se uma pessoa quiser fazer uma festinha, não sei o quê ... também o faz convida portanto eu acho que uma pessoa não se sente isolada, se quiser ... uma pessoa que goste de conviver um bocadinho tanto faz estar no Centro da Picaria a trabalhar como estar em casa! A pessoa consegue estar em contacto com essas pessoas, não tem problema, não fica isolada”.

O sentimento de isolamento, bem como a expressão de satisfação profissional poderão ser influenciados pela capacidade do teletrabalhador em estabelecer uma vida social autónoma e não suportada pela sua actividade e relacionamentos profissionais, o que poderá constituir uma pista em termos dos critérios de selecção. Assim, o candidato a Teletrabalho poderá ter elevada necessidade de afiliação social, contrariamente ao que Garcia (1997) aponta, desde que tenha competência para a satisfazer através de outros meios para além do profissional.

#### **5.4.6 - Avaliação do projecto piloto - procedimentos de implantação**

A satisfação manifestada por estarem a participar nesta experiência piloto leva-as a avaliarem positivamente os procedimentos adoptados na implementação deste projecto, expressando 80% das inquiridas a opinião de que não os alterariam e fazendo comentários como “*estou realizada*” e “*não me arrependi*”; 20 % não tem opinião.

Note-se que a postura destas teleoperadoras é passiva, na medida em consideram como um “prémio” a possibilidade de participarem neste projecto. A sua postura é, tal como Meador (1995) a caracterizou, de procura de satisfação, não por encontrar a melhor solução e maximizar os benefícios, mas sim a satisfação de níveis mínimos de necessidades.

É sinal evidente deste tipo de postura o facto de serem as supervisoras aquelas que mais iniciativas tomam no sentido de aperfeiçoar a gestão do projecto, identificando necessidades de formação ao nível da manutenção do equipamento e solução de pequenas avarias, bem como a realização de reuniões ou a sugestão de as teleoperadoras permanecerem no Centro da Picaria durante uma semana, regularmente, para actualização de conhecimentos e manutenção do relacionamento com pares e chefias.

#### **5.4.7 - Avaliação da experiência de Teletrabalho - a percepção das opiniões dos operadores e supervisores**

A percepção que as teleoperadoras têm da opinião das supervisoras sobre a experiência de Teletrabalho é positiva, para 80% das teleoperadoras. Esta satisfação traduz-se pelo contentamento que manifestam face ao desenrolar do projecto (“...os superiores estão contentes com o nosso desempenho” ou “nós temos melhorado muito”) e a disponibilidade para apoiar as teleoperadoras, apesar do esforço suplementar que têm de realizar face ao número de avarias que se tem verificado ao longo do projecto (“...se for preciso elas ajudam-nos para isto e para aquilo que seja necessário “ ou ” ...somos capazes de dar um bocadinho mais de trabalho porque às

*vezes as consolas vão abaixo e assim. Mas também se estiver aí, também avariam não quer dizer que seja só por estarmos aqui em casa”).*

A percepção da experiência de Teletrabalho das operadoras no Centro da Picaria é positiva, segundo 20% das teleoperadoras e negativa, para 40%.

O isolamento, para 80% das teleoperadoras, é o aspecto mais referido pelas colegas quando se fala de Teletrabalho, sendo-lhe atribuído um valor muito negativo. Aliás, este aspecto constitui a justificação, por parte das operadoras para a não adesão, como candidatas (voluntárias) ao projecto; *“...há quem goste, há quem não goste e há quem não queira estar assim porque isto é mais preso, é mais solitário e há muitas colegas, quase todas praticamente, não querem este serviço, que não se querem sentir isoladas, pois...”*.

#### **5.4.8 - Absentismo - estratégias de gestão**

O absentismo destas operadoras era provocado principalmente por dois motivos - (1) doença própria e (2) doença de familiares directos (filhos e pais).

A doença provoca, não só a falta por incapacidade física, mas também porque obriga à visita ao médico, Centro de Saúde e/ou Hospital, geralmente durante o período diurno de funcionamento. Assim, estas operadoras recorriam com frequência à baixa médica ou a licença por assistência à família.

O seu absentismo actualmente diminuiu, se não desapareceu. As teleoperadoras (100%) reconhecem que, quando estão doentes, conseguem continuar a trabalhar, estando em casa; *“...já estive doente. Não quer dizer que não estivesse doente mas não dei parte, não dei baixa dia nenhum”*. Referem que contribuem para a sua maior assiduidade os seguintes factores - inexistência de deslocações, em

situações adversas (60%) (“...*não tinha de me deslocar, estava aqui para casa agasalhada...*”); estarem tranquilas (20%) (“...*dói a cabeça ou dói só de pensar que há-de ir em transportes, esse ambiente aí de barulho assim a gente dá com mais frequência (baixa) em casa está mais sossegada ...*”) e num ambiente de maior à-vontade (60%).

Não recorrem à licença para a assistência a familiares quando se referem a situações de doença ou apoio a familiares. As formas como gerem estas situações apoiam-se em medidas como o recurso a dias de férias (20%) ou são decorrentes do horário (80%) que cumprem actualmente (“... *porque eu estava em casa, como o nosso trabalho é feito depois das 20h...*” ou “... *o horário que temos dá na mesma para a gente tratar deles sem estar a dar doente por eles*”).

Assim, durante o dia, podem ir aos Centros de Saúde e/ou Hospitais sem faltar ou prestar o apoio aos familiares durante o dia. À noite, quando iniciam o seu trabalho, os familiares já estão a descansar.

Comum à gestão dos dois grandes motivos de absentismo está a flexibilidade de horário. As teleoperadoras são unânimes em referir que, quando não se sentem bem ou têm de pontualmente prestar apoio aos seus familiares durante o período de trabalho, solicitam autorização às supervisoras para “desguarnecer a consola”, repondo o tempo de serviço em falta em alturas de maior necessidade para o Centro da Picaria ou quando há situações problemáticas; “...*digo-lhe (à supervisora) que estou um bocado adoentada, se me dão uma hora ou duas ... uma pessoa aguenta-se determinadas horas e quando não pode, fala com a supervisora e a supervisora resolve a situação sem ser preciso dar baixa*”.

A oportunidade de interromper o trabalho por uma hora ou duas já era facilitado no Centro da Picaria. Contudo, essas horas não eram recuperadas pela

empresa e às operadoras não era evitado o desconforto das deslocações e do ambiente barulhento do Centro.

Salienta-se, na gestão do absentismo, a preocupação por parte das operadoras de não utilizarem a baixa médica. Uma das teleoperadoras relata o facto de só ter metido baixa porque: “...*não me percebiam a trabalhar* (devido a rouquidão) *e mesmo um assinante que não me ouvia bem e até falou aí, falou com uma supervisora, que o atendeu uma senhora que não se percebia e a supervisora foi ver...*”.

Esta situação é, em certa medida, facilitada pelo horário fixo que, na altura do estudo, cumpriam. O contributo decorrente da situação do Teletrabalho é, sem dúvida, a inexistência de deslocações e flexibilidade de reposição de pequenos períodos de tempo em alturas que convenham também à empresa.

#### **5.4.9 - Vantagens e desvantagens do Teletrabalho**

Os benefícios que as teleoperadoras retiram desta experiência são principalmente de cariz pessoal - 80% refere maior realização pessoal e 40% maior realização profissional.

A realização pessoal, tal como é referida pelas teleoperadoras, considera aspectos qualitativos da vida quotidiana, como por exemplo, andar mais descontraída (40%), conviver mais com a família (40%), ter tempo para si própria (40%) e/ou eliminar fontes de *stress* como as deslocações, o desconforto de enfrentar maus e pouco diversificados autocarros bem como os atrasos.

A realização profissional traduz-se por maior disponibilidade física e mental para a execução do trabalho (80%) porque se eliminam fontes de *stress* (transportes,

pressão de horários, etc.); maior tranquilidade no ambiente do trabalho (menor nível de ruído, menos interrupções)(40%); aumento do rendimento (por diminuição do absentismo) (20%).

A desvantagem encontrada é o isolamento (60%) do ambiente de trabalho e do convívio informal com as colegas; 40% não encontra nenhuma desvantagem.

A avaliação da experiência de Teletrabalho pelas teleoperadoras vai ao encontro dos benefícios e desvantagens que geralmente são apresentados em projectos semelhantes já identificados anteriormente, a saber, como benefícios, disponibilidade de tempo, satisfação no trabalho, flexibilidade de horários e maior qualidade de vida (Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Yap & Tng, 1990; Young, 1991; Hequet, 1994 Gray *et al*, 1996); e desvantagens, isolamento dos colegas (Kraut, 1989; Young, 1991).

Questões como gestão de carreiras, conflito na família devido a fronteiras mal definidas entre profissão e vida familiar, discriminação com base no sexo e remunerações e benefícios sociais (Olson & Primps, 1984; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Newman, 1989; Kraut, 1989; Di Martino & Wirth, 1990; Zedec & Mosier, 1990; Meador, 1995; Moon & Stanworth, 1996; Hequet, 1996; Hill *et al*, 1996), não se adequam a esta experiência, pelas características das operadoras e função desempenhada. Contudo, algumas interrogações se levantam, no que se refere à grande preocupação constatada ao nível da gestão de absentismo, que implica o recurso a férias pelas teleoperadoras, em substituição da baixa médica ou de outro tipo de licenças adequadas ao tipo de situação (doença própria e/ou assistência familiar) e previstas por lei.

## **5.5 - OS OPERADORES**

As operadoras que constituem parte da amostra de pessoas entrevistadas obedecem aos seguintes requisitos,

- residência a distância idêntica à das teleoperadoras, ainda que em locais diferentes;
- idêntica idade, estado civil e número de filhos;
- idêntica antiguidade, escolaridade e tipo de função.

A sua identificação foi feita pelas supervisoras, que as solicitaram aleatoriamente, face à disponibilidade que possuíam no momento das entrevistas.

As operadoras e teleoperadoras trabalham conjuntamente no Centro da Picaria mas não se relacionam socialmente em ambiente não profissional.

### **5.5.1 - Objectivos do projecto de Teletrabalho**

Para as operadoras, os motivos que levaram a *Portugal Telecom* a iniciar este projecto são de natureza predominantemente social (“...*foi para ajudar as colegas...*” e “...*satisfazer os desejos das suas funcionárias...*”), na medida em que 57% das operadoras referiram como objectivo desta experiência o apoio e ajuda da empresa a funcionárias com problemas particulares e muito concretos, que condicionavam a sua vida profissional, como sejam,

- situações familiares problemáticas; 57% referiram a existência de um filho deficiente como um dos problemas e 14% referiram a mãe idosa;
- dificuldades de transporte de e para o local de trabalho, quer no que se refere à distância, quer ao tempo necessário para as deslocações.

Em estreita ligação com a função de apoio e, segundo as operadoras, surgem os objectivos de diminuição de absentismo (14%) (“...as colegas estavam muitas vezes com baixa e então resolveram dar-lhes essa oportunidade de trabalhar, da consola em casa, para ver se não dariam tantas baixas...”); e de diminuição dos custos de transporte (57%) relativos ao pagamento de transporte (táxi) pela empresa, aos operadores, cuja conclusão do turno é posterior às 24h00 (meia noite), do Centro da Picaria para a sua residência.

Apenas 14% referiram, como motivo deste projecto, a aquisição do conhecimento intrínseco à própria experiência (“...seria uma experiência que eles quiseram fazer...”), o que é consonante com o valor de desenvolvimento tecnológico inerente à cultura da empresa.

As operadoras confundem os objectivos específicos a este projecto de Teletrabalho com os objectivos da *Portugal Telecom*, anteriormente referidos, de desenvolvimento tecnológico e de venda de soluções a potenciais clientes, bem como de redução de custos.

Constata-se que as operadoras personalizam as razões do projecto, numa perspectiva quase paternalista dos objectivos da empresa e que esta percepção das causas do projecto é comum às teleoperadoras.

### **5.5.2 - Razões de não adesão ao Teletrabalho**



As operadoras entrevistadas não se voluntariaram para o projecto de Teletrabalho, com excepção de uma. Esta operadora candidatou-se ao projecto de Teletrabalho com o objectivo de acompanhar o filho pequeno. A maior disponibilidade adviria do horário praticado pelas teletrabalhadoras e não tanto pelo tempo dispendido em deslocações já que a sua residência é próxima do Centro da Picaria.

As razões de não adesão apontam quase todas (86%) para o mesmo motivo - o isolamento; “... *Eu gosto muito disto aqui, gosto do convívio com as minhas colegas, gosto de sair de casa e ver a cidade do Porto, ver as montras ...dá-me alegria, dá-me saúde...para mim, isto é uma grande família, é o meu segundo lar. Adoro isto aqui...*”

Assim, 70% refere a necessidade de conviver com as colegas, 57% a necessidade de sair de casa, 28% de fazer compras, 14% de ver outras caras e 32% de ter horários compatíveis com a vida familiar (“...*acabava por não conviver com eles ...*”). 28% referem um sentimento de claustrofobia ao pensarem estar fechadas em casa (“...*era bom trabalhar em casa mas só que era um...era um recinto muito fechado...*”).

Algumas operadoras (28%) referem-se ao Centro da Picaria como “*para mim isto é uma grande família, é o meu segundo lar*”, manifestando uma relação afectiva com o grupo de pares e o próprio local que transcende o trabalho, a função de operadora, significando a situação de Teletrabalho, ou melhor, de ida para casa, a perda desta relação e de tudo o que lhe está associado.

As operadoras entrevistadas não possuem motivos fortes, em termos particulares, que as motivem a ultrapassar a resistência à mudança e a adoptar uma nova forma de trabalhar. São operadoras com uma rotina de trabalho estável há

muitos anos (algumas com antiguidade superior a 30 anos) e cuja vida profissional constitui um suporte para a sua vida social. De tal forma o trabalho é estruturador da sua vida social que consideram o Teletrabalho como sinónimo de isolamento.

Por outro lado, Yap & Tng (1990) concluem, relativamente ao estudo que realizaram, que a atitude relativamente ao Teletrabalho está significativamente correlacionada, quer com esforço dispendido para realizar as viagens de e para o local de trabalho, quer com a crença sobre a atitude dos pares e supervisores face à situação de Teletrabalho. Neste caso, o conjunto de operadoras que permanece no Centro da Picaria não se candidatou numa primeira fase ao projecto de Teletrabalho, rejeitando-o como uma opção a considerar.

É interessante notar que alguns dos argumentos utilizados para a não adesão ao projecto são invocados pelas próprias teletrabalhadoras como justificativos da sua adesão - horários compatíveis com a vida familiar e possibilidade de ter uma vida social activa.

Ao serem questionadas sobre a possibilidade de reconsiderarem a hipótese de aderirem ao Teletrabalho, agora que conhecem a experiência de Teletrabalho em curso, 28% mostraram-se indecisas quanto a aderirem a esta nova modalidade de trabalho. Evocaram o desconforto das viagens para o local de trabalho e a tranquilidade de estarem em casa como as razões para a sua mudança de opinião; 56% das operadoras mantêm a sua opção de trabalharem no Centro da Picaria, não só pelas opiniões anteriormente referidas (isolamento e convivência familiar), mas também porque consideram que as pessoas são diferentes e nem todas se adaptariam (“...*tudo depende da maneira de ser da pessoa. Há colegas que gostam de viver na sua solidão. Eu não gosto...*”).

Por outro lado, são da opinião que a casa, o lar, é um local privado destinado ao lazer e descanso. A este propósito, referia uma das operadoras “*em minha casa*

*sou livre e não estou a pensar nisto, no trabalho ... eu aqui estou a cumprir ... é minha obrigação, é o meu serviço...".* Esta opinião vai ao encontro da ideia manifestada por Salaff & Hoski (1997) de que o Teletrabalho é uma intromissão da empresa num espaço privado cujo lar é a última expressão (*"the last frontier, the home"*). A única operadora que inicialmente manifestou interesse em participar no projecto mantém a sua opinião.

### **5.5.3 - Produtividade e qualidade do desempenho - percepções das operadoras**

As operadoras mostram alguma relutância em avaliar o projecto de Teletrabalho em termos de produtividade e qualidade do serviço prestado pelas colegas teleoperadoras.

Não existe o hábito de avaliar colegas. Essa tarefa é realizada pelas supervisoras que recebem os dados estatísticos relativos à produtividade e efectuem o controlo qualitativo da *performance*. Assim, a avaliação que estas operadoras realizaram baseia-se nas percepções que têm destes dois aspectos e não tanto de dados numéricos e/ou factos.

A avaliação da produtividade actual das teleoperadoras relativamente ao desempenho anterior à situação de Teletrabalho recolheu uma grande dispersão de respostas - 14% é de opinião que a produtividade não se alterou (*"...eu penso que estão como nós ... é igual ..."* ou *"...fico um bocado em dúvida...eu acho que é a mesma coisa ... falava-se que elas estavam a dar melhor média que nós ... mas eu acho que não..."*). As razões apontadas são *"... começa, nem que uma pessoa não queira a cabecear, ensonada, está ali sozinha ... e acho que não começa a dar o*

*rendimento que tinha...*”. É maior relativamente aos índices anteriores, para 32%, porque não faltam tanto, trabalham mais dias, “... não oiço dizer que estejam em casa doentes...” e estão mais satisfeitas, dado que têm menores fontes de *stress*; “...Não têm aquele fardo dos transportes ... nervosismo de perder muito tempo nos transportes ... essa satisfação de estarem junto dos seus familiares ... da própria casa, acho que as valorizou muito e aumentou a produtividade nesse sentido”. 28% não tem opinião, remetendo para as supervisoras.

A avaliação da qualidade das teleoperadoras face ao desempenho anterior obteve um padrão de resposta semelhante ao anterior; 28% referem que a qualidade no serviço prestado pelas teleoperadoras é a mesma; “...o que elas aqui faziam acho que lá é igual...”; 14% opinam pelo aumento de qualidade, dado que não têm fontes de distração; “... estão sozinhas, estão mais silenciosas ... talvez façam melhor, é natural que até estejam melhor...”; 14% é de opinião que a qualidade diminuiu pois as teleoperadoras adormecem (“... começam a ficar cansadas e já não devem dar aquela qualidade que deviam dar...”) e 42% não responderam, alegando que não dispunham de informações, pois a avaliação é da competência das supervisoras.

Comum às respostas das operadoras é a atribuição da alteração das mudanças de desempenho das teleoperadoras a factores externos às mesmas, nomeadamente, reduzidos elementos distractores (ruído, interrupções, etc.) e maior número de dias de trabalho. É paradigmática a frase “*as boas funcionárias continuam na mesma a ser boas funcionárias*”.

Quando comparando o seu desempenho actual com as teletrabalhadoras, em termos de produtividade, 86% das operadoras do centro da Picaria são de opinião que não existe diferença; 14% referem que a menor produtividade das teleoperadoras se deve a estarem sozinhas e adormecerem com maior facilidade, especialmente durante a madrugada; em termos da qualidade, consideram unanimemente que a qualidade de

desempenho, nos aspectos de exclusiva responsabilidade das teleoperadoras, é igual. Contudo, devido ao facto de não disporem de acesso a todos os serviços que existem no Centro e às frequentes avarias atribuídas ao equipamento técnico de suporte, têm de recorrer frequentemente às suas colegas operadoras para manterem a qualidade de serviço ao cliente; “... nós aqui temos outras condições que elas não têm em casa ... têm de pedir a nós. Nós aqui temos de as apoiar a elas ... Nós temos aqui os terminais à beira das nossas consolas, que elas não têm. Têm que pedir auxílio a nós...”.

#### **5.5.4 - Relacionamento com colegas**

Na opinião unânime das operadoras (100%), o relacionamento que mantinham com as suas colegas teleoperadoras não se alterou no que se refere à frequência e tipo de contacto; “... é a mesma coisa ... é como aqui, não é? A gente convivia mais com umas do que com outras ... gosto delas como gostava aqui, é a mesma coisa...” ou “...só não as vejo diariamente. De resto, falo com elas se não é todos os dias, é quase todos os dias”.

Aquelas que mantinham relações preferenciais, (que ultrapassam a esfera profissional) com alguma das colegas teleoperadoras, conversam por telefone, diariamente, e encontram-se nas suas casas, fora do horário de trabalho. Outras, cujos contactos são de cariz profissional, mantêm a natureza do seu relacionamento, ainda que refiram maior distância e menor informalidade; “... não tenho que dizer de nenhuma, até tive pena pelo contrário que estávamos juntas e agora estamos longe...” ou “...Gosto de conversar com todas as minhas colegas mas agora estão ausentes já não me é dado conviver diariamente com elas ... senti a falta das minhas

*colegas ... por vezes telefono mas só nas festas do ano: no Natal , a desejar bom Natal, uma santa Páscoa, assim desse género”.*

A relação que se mantém entre os operadores no Centro da Picaria e as teleoperadoras não sofreu alteração no que se refere à qualidade. As operadoras referem que continuam a relacionar-se da mesma forma e não emitiram nenhuma opinião no sentido de estas teleoperadoras estarem a gozar de um estatuto ou privilégio diferente do seu. Esta percepção contribui, segundo AP e TN (1990), para que se disponham a actuar como elementos de apoio às teleoperadoras, suas colegas.

#### **5.5.5 - Vantagens e desvantagens do Teletrabalho**

Para os operadores, as vantagens do Teletrabalho são,

- diminuição de custos(42%), quer para a empresa, quer para o teletrabalhador;
- maior produtividade (14%);
- menor absentismo (14%);
- maior disponibilidade (14%) por não perderem tempo em transportes (42%) e poderem estar em casa a tratar dos filhos (14%).

As desvantagens identificadas foram,

- a solidão (100%) e estarem restringidas à casa (28%).

As operadoras manifestam opiniões críticas relativamente ao Teletrabalho, de forma cautelosa mas afirmativa. Algumas consideram que a vantagem para o

teletrabalhador, tantas vezes apontada, de resolução de problemas familiares, nomeadamente o apoio a familiares dependentes, são, em si mesmos, um “presente envenenado” do qual as teleoperadoras não se podem furtar; “... *não vejo assim grandes vantagens ... o caso de E. ...a vantagem é ela estar em casa e olhar pelos filhos, pelo filho que eu não sei se é grande vantagem ... para ela. Acho que se ela estivesse aqui que era capaz de não ser tão cansativo para ela, não é? ”.*

Outras, não se centrando sobre a resolução destes casos específicos, argumentam que as colegas teleoperadoras vivem uma rotina sem momentos de lazer, dado que estar em casa é realizar trabalho doméstico, acrescentado, na situação de Teletrabalho, de trabalho profissional; “... *eu tinha a impressão que vivia ali, vivia só ... dava em maluca completamente porque eu vivo só com o trabalho que saio daqui (Centro da Picaria) vou a correr para casa, para fazer a minha vida de casa ... preciso, tenho necessidade também de vir para aqui conviver, se não era uma prisão, considerava uma prisão ali dentro...”.*

Estas percepções face ao Teletrabalho traduzem os fenómenos que alguns autores (Olson & Primps, 1984; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; Meador, 1995; Moon & Stanworth, 1996) identificam como de *discriminação* e que acentuam as diferenças de atribuições com base no sexo. Note-se que estamos em presença de mulheres pouco habilitadas e de menores recursos económicos características que identificam os grupos em que estes fenómenos são mais frequentes.

## **5.6 - AS SUPERVISORAS**

As supervisoras entrevistadas representam 62,5% do total do seu grupo profissional, no Centro da Picaria. São todas casadas e com filhos e algumas vivem a distâncias do Centro da Picaria semelhantes às das teleoperadoras, ainda que esse não tivesse sido critério para a sua selecção. A sua média de idades é de 48 anos e de antiguidade, 27 anos. Todas as supervisoras foram anteriormente OTA's que ascenderam a posições de chefia após concurso interno. Não receberam formação específica, no contexto deste projecto de Teletrabalho para supervisionar as teleoperadoras.

Inicialmente, a sua preocupação centrou-se mais em aspectos de controlo, dado que havia algum receio que as teleoperadoras pudessem não cumprir o horário de trabalho ou involuntariamente adormecerem, visto o turno (20h-4h) que cumpriam ser propício a estas situações.

A situação de as operadoras se encontrarem deslocadas, não visíveis, provocou inicialmente alguma insegurança e desconfiança por parte das supervisoras, o que implicou comportamentos de controlo presencial e de trabalho efectivo. Esta preocupação “obriga” a estar particularmente atenta ao quadro electrónico que identifica o número de postos de atendimento a funcionar, para assim suprir a falta de contacto visual com as teleoperadoras.

A sua função é, não só de controlo, mas de apoio, quer técnico, quer funcional. Assim, estes postos de trabalho revelaram-se mais trabalhosos do que inicialmente se previa, pelas sucessivas avarias que se verificaram, tal como anteriormente referi.

Estas circunstâncias levaram a um maior esforço das supervisoras, não só de resolução dos problemas técnicos, mas também de controlo, já que existia uma desconfiança inicial sobre a possibilidade de as teleoperadoras provocarem algumas das avarias verificadas para não trabalharem, dado que o número de avarias parecia



desproporcionado, considerando as que ocorrem no Centro da Picaria, com o mesmo equipamento.

A relação de confiança entre teletrabalhador e chefia tem um efeito de potenciador do êxito de um projecto de Teletrabalho (Pratt, 1997) na medida em que se considera confiança como sinónimo de certeza do comportamento esperado (*certainty of expected behaviour*), libertando o exercício de liderança da prática do controlo através da monitorização da *performance*.

A comunicação é apresentada por Pratt (1997) como um dos suportes da liderança de teletrabalhadores e como forma de ultrapassar a não partilha simultânea do espaço e do tempo por chefia e subordinados. Esta será facilitada pela utilização das tecnologias de informação, nomeadamente, pelos meios disponibilizados para este fim. Uma supervisora, quando questionada sobre as diferenças de produtividade entre um teletrabalhador e um operador no Centro, afirmou “... *diferença pode haver em nós supervisores porque elas estando ali com nós estamos aqui perto, não é? E às vezes nem é preciso estar a ouvi-las portanto por gestos a gente vê ... muitas coisas, através do olhar. Em casa isso já não se passa. Portanto temos de dar mais atenção ao nível de serviço...*”. Salientam-se pois as necessidades de interacção/comunicação que condicionam o controlo, por dificuldade de comunicação, no caso deste projecto devido à inexistência de meios alternativos.

É interessante notar que, contrariamente a outros projectos em que o principal objectivo explicitamente se relaciona com a produtividade, este incidiu, sobretudo em termos de visibilidade no exterior do projecto, na variável absentismo. O esforço das supervisoras foi precisamente o de controlo dos comportamentos absentistas e contribuiu, não só para o controlo presencial e desconfiança relativa às avarias, como anteriormente referi, mas também para a pressão efectuada sobre as teleoperadoras no sentido de não contribuírem para a taxa de absentismo do Centro.

Frolick, Wilkes & Urwiler (1993) referem que a liderança dos teletrabalhadores se centra em práticas de gestão por objectivos e que esta prática é consonante com a selecção dos trabalhadores, com base no seu bom desempenho. Neste projecto, um dos objectivo é com certeza, a nível do Centro da Picaria, o controlo de custos consubstanciado na diminuição da taxa de absentismo. Este objectivo condiciona as práticas de supervisão e está consonante com o critério de selecção adoptado - operadoras com elevada taxa de absentismo.

### **5.6.1 - Razões de adesão ao Teletrabalho**

As razões que, na opinião das supervisoras, levaram a *Portugal Telecom* a realizar este projecto são,

- diminuição do absentismo (40%) resolvendo os problemas de transporte (20%) e de ordem pessoal, saúde e familiares (40%) das operadoras;
- diminuição dos custos (40%), nomeadamente do pagamento de transportes às operadoras mais distantes;
- modernização dos serviços (20%);
- iniciativa e ideia do chefe - o gestor do Centro (20%).

Os objectivos restritos desta experiência de Teletrabalho no Centro da Picaria confundem-se com as opções estratégicas da empresa e, segundo as supervisoras, são,

- económicos, pela diminuição de custos de transportes (60%);
- de gestão de pessoal, dado que se prevê a diminuição de pessoas (40%);

- de testar a metodologia e tecnologia, para posteriormente generalizar o Teletrabalho internamente (20%);
- de prestígio para o Centro da Picaria (20%).

### **5.6.2 - Produtividade e qualidade de desempenho**

As opiniões das supervisoras sobre a produtividade das teleoperadoras considerando o seu desempenho anterior no Centro da Picaria, dividem-se em dois tipos:

(1) os níveis de produtividade não se alteraram (80%); a existência de diferenças é intrínseca à própria operadora e não é a situação de Teletrabalho que a altera (“...há pessoas mais despachadas que outras quer aqui quer em teletrabalho. Isso não tem importância...”);

(2) os níveis de produtividade são maiores (20%) porque as teleoperadoras preocupam-se mais com os níveis de produtividade do seu desempenho e sabem que estão a ser controladas mais de perto (“... estão em casa mas sabem que estão a ser controladas, estamos a vigiar enquanto aqui as operadoras estão mais à-vontade porque estamos a ver ... elas preocupam-se bastante com os resultados do Centro...”).

No que se refere à primeira das posições, mesmo confrontada com os dados quantitativos disponibilizados pelo sistema informático, que contrariam a manutenção dos níveis de produtividade, uma das supervisoras afirma que “...a produtividade que é igual mas a estatística diz que não mas eu acho que é igual porque a pessoa tem de estar disponível no teletrabalho mas também tem que estar disponível aqui portanto a disponibilidade é a mesma”.

Relativamente à qualidade do desempenho das teleoperadoras, 40% refere que não houve alteração e 40% afirma que o nível qualitativo aumentou, pois as teleoperadoras estão mais tranquilas e disponíveis; 20% não responderam referindo que não tinham dados actualizados.

### **5.6.3 - Relacionamento com colegas e supervisores**

A relação das teleoperadoras/operadoras, em termos profissionais, não se alterou, segundo 80% das supervisoras. Afirma uma das supervisoras “...*não, não noto diferença nenhuma porque elas mantêm sempre o contacto, informação, coisas que surjam nós também mandamos toda a informação que recebemos para casa delas. Elas mantêm-se mais ou menos informadas*”.

Significa esta afirmação que as teleoperadoras têm acesso a toda a informação distribuída no Centro da Picaria, sendo as supervisoras responsáveis pela difusão de informação.

Por outro lado, devido às características do suporte tecnológico que utilizam em casa, contactam frequentemente com as colegas para dar resposta aos pedidos de clientes “...*efectivamente é igual, para mim porque elas sempre que precisam de alguma coisa contactam ... nós quando precisamos de alguma coisa ... também estamos em contacto umas com as outras*”.

É válida esta informação de que há a manutenção da relação, também para situações de carácter informal, que se realizam no Centro da Picaria como, por exemplo, festas de aniversários e outras, ainda que as teleoperadoras raramente se desloquem para participar. Esta falta de participação é constatada por 20% das

supervisoras que a apontam como uma alteração do relacionamento das teleoperadoras com as colegas.

A razão, segundo as supervisoras, da menor participação das teleoperadoras é, curiosamente, o horário que praticam e o facto de estarem mais acomodadas e não tanto a distância. “...*Não é aquele convívio ... os horários são diferentes. Elas agora estão sempre 20h-3h...*” e “...*Às vezes participam, ora bem estão mais em casa, estão mais ... estão cómodas e instaladas não vêm mas participam se há uma festa mais ... participam*”.

Ainda que as supervisoras defendam que fazem tudo no sentido de garantir igualdade de condições para teleoperadoras e operadoras, é opinião unânime de que existe perda, não só em termos informais, mas também profissionais, dado que o acesso à informação não é imediata e fornecida por um intermediário, o que se traduz por haver um *déficit* de informação/formação nas teleoperadoras.

Salaff & Hoski (1997) relatam como os teletrabalhadores se tornam mais eficazes na gestão das suas relações interpessoais entre pares na medida em que se tornaram mais conscientes da dimensão de aprendizagem que as suas conversas possuem. O relacionamento informal na organização permite, não só estar a par do trabalho que está a ser realizado, mas também utilizar os conhecimentos/soluções que os pares experimentaram. Apontam para a necessidade de possuírem um eficiente equipamento de comunicação mas também de estarem presentes no espaço formal da organização durante um período semanal fixo.

Neste mesmo sentido, sugerem as supervisoras a estadia das teleoperadoras no Centro da Picaria, regularmente, durante o período de uma semana.

Algumas reuniões estão a ser realizadas com as teleoperadoras no Centro da Picaria, a pedido das supervisoras.

O relacionamento entre as supervisoras e as teleoperadoras não se alterou, segundo 60% das inquiridas; *“...É igual, não há nenhuma diferença entre o teletrabalho e as colegas que estão aqui a trabalhar no Centro. É igual, é a mesma maneira”*. Tal como com a suas colegas no Centro da Picaria, as supervisoras dão informação, prestam esclarecimentos, avaliam o desempenho, “chamam a atenção”/castigam e autorizam os intervalos. 40% consideram que os postos de Teletrabalho exigem maior atenção, dado que não têm contacto visual com as teleoperadoras; *“... a gente tem de estar, de facto, pensar que não tem só aquela pessoal ali à nossa volta. Tem também as de teletrabalho ... através da consola também entramos para ver como elas estão a fazer o atendimento ... e controlar às vezes também há aquelas pausas que elas fazem. Tem de haver controlo...”* e *“... Tivemos mais cuidado, continuamos a ter, a vigiar mais as médias delas, de facto mas o sentimento é igual às colegas de cá”*.

Assim, precisam de controlar cuidadosamente o estado de alerta das teleoperadoras em períodos críticos, como por exemplo, as madrugadas, o tempo de intervalo que utilizam e o cumprimento do horário de trabalho.

O relacionamento entre as supervisoras e as teleoperadoras é consistente, não só com a natureza da tarefa a realizar, mas também com a própria estrutura hierárquica. Não houve alterações na natureza da relação. A maior frequência de contactos entre supervisoras e teleoperadoras é resultante de uma das componentes específicas da sua função - apoiar, informar e resolver problemas (técnicos ou de atendimento). Kahai, Sosik & Avolio (1997) referem, como determinantes para a eficácia da liderança, neste contexto específico, a compatibilidade do estilo de liderança com a tarefa desempenhada e como a consistência do estilo e a atitude dos subordinados face ao líder são importantes suportes da sua acção.

Por outro lado, Yap & Tng (1990) constataram que a atitude dos supervisores relativamente ao Teletrabalho influencia o grau de receptividade a esta forma de trabalhar por parte dos trabalhadores. A divulgação realizada pelas supervisoras do projecto de Teletrabalho a pedido do gestor do Centro e a admiração que algumas expressam em relação ao espírito de sacrifício das operadoras que aderiram para acompanharem os seus familiares, reflectem a importância do papel das chefias intermédias no sucesso de projectos de Teletrabalho e como estas são determinantes na natureza das percepções construídas sobre o Teletrabalho.

#### **5.6.4 - Gestão de uma equipa mista (teleoperadores/operadores)**

A gestão de uma equipa mista não levanta dificuldades às supervisoras. Unanimemente, referem que a forma de gestão é igual, no que se refere às pessoas; *“...eu continuo com os mesmo parâmetros que nós temos que dar, avaliar e fazer e é a mesma coisa. Nós não podemos ... elas são operadoras como se estivessem aqui ao serviço. Não há distinções, não há diferença”*.

Contudo, o equipamento obriga a um maior esforço, referido por 40% das supervisoras, pelas sucessivas avarias que acontecem; *“...a dificuldade que nós temos às vezes, portanto, o sistema em si às vezes vai abaixo, o sistema dificulta. Quando existem problemas no sistema realmente é muito cansativo...”*.

Acresce a esta situação, a maior disciplina a que as supervisoras têm de se sujeitar, no sentido de privilegiar os indicadores do quadro electrónico e de escuta das teleoperadoras pelo sistema técnico, em desfavor da observação e escuta “ao vivo”, que praticam no Centro com os operadores; *“... já estou habituada ... que estamos ali no Centro todas mas estamos sempre com os olhos no placard que elas*

*estão lá marcadinhas e então, estamos sempre ali num controle...” e “... tem de haver um bocado mais de atenção e de concentração porque por vezes as consolas ficam presas e nós temos de olhar para o quadro com mais frequência ... enquanto com as colegas que estão à minha volta (no Centro da Picaria) eu estou dentro do diálogo delas, estou a ver e as colegas de teletrabalho , eu tenho de olhar para o quadro para ver”.*

É importante notar que a realização do trabalho não exige interdependência entre operadoras e teleoperadoras, o que facilita a manutenção dos comportamentos de supervisão, nomeadamente o controlo da qualidade e produtividade dos operadores em geral.

Em suma, a sua gestão, ainda que não obrigue a diferenças no conteúdo intrínseco da função, é preferencialmente mediada por equipamento electrónico no que se refere às teleoperadoras, o que constitui a diferença mais evidente do exercício de supervisão.

#### **5.6.5 - O absentismo**

Na opinião das supervisoras (100%) o absentismo diminuiu; “... *eu acho que diminuiu porque nós tínhamos aqui colegas que davam baixa com mais facilidade do que dão agora*”. Esta diminuição deve-se a,

- terem sido eliminadas pela empresa as causas de absentismo, através da introdução do Teletrabalho, nomeadamente, a necessidade das operadoras se deslocarem ao Centro da Picaria e poderem acompanhar os familiares;
- atitude das teleoperadoras, à sua vontade em não recorrer às baixas médicas, fruto das situações anteriormente identificadas.



Existe, contudo, alguma pressão por parte das supervisoras no sentido de as teleoperadoras diminuírem os seus comportamento absentistas e continuarem a usufruir das vantagens do Teletrabalho. Afirma uma das supervisoras “... *a nossa preocupação é que elas, estando em casa pois têm de dar o melhor. Temos que lhes fazer ver isso também para continuarem assim como estão (em Teletrabalho) e também a preocupação de elas não falharem, não faltarem*”.

A preocupação em não ser absentista tornou-se de tal forma importante para as teleoperadoras que, mesmo estando doentes, continuam ao serviço. Para a empresa, este é um indicador de sucesso do projecto e um objectivo claramente enunciado e divulgado, como anteriormente referi.

Um exemplo ilustrativo desta situação foi relatado por uma supervisora, que recebeu uma queixa de um cliente porque não entendia o que a operadora dizia, por excessiva rouquidão. A supervisora percorreu os operadores em serviço até que identificou a operadora, neste caso teleoperadora, obrigando-a a terminar o seu dia de trabalho. Ainda que o controlo do absentismo seja importante, a qualidade de serviço é também uma preocupação presente; “... *mesmo elas pelo facto de estarem em casa, não deixam de ter os seus problemas de saúde. Mesmo a pessoa tem que ter disponibilidade, ter uma voz agradável para o cliente, não pode estar ali melancólica, ali sonâmbula, tem que ser, se não o cliente entra na consola e pensa “estou a falar para o hospital?” não pode ser...*”.

As supervisoras, no âmbito da gestão do conjunto de operadores, transmitem a importância deste indicador (diminuição do absentismo), permitindo que se faça a reposição do tempo de serviço em falta, posteriormente, flexibilizando a força de trabalho, com significativos ganhos mútuos.

### 5.6.6 - Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

As vantagens do Teletrabalho, na opinião das supervisoras, podem descrever-se segundo duas perspectivas distintas,

- para a empresa, apontam diminuição de custos (60%), maior flexibilidade na gestão de equipa (20%) e garantia de maior disponibilidade das operadoras (60%);
- para as teleoperadoras, maior disponibilidade de tempo, porque não se deslocam (60%) e maior apoio à família (60%).

A maior disponibilidade das teleoperadoras para a empresa traduz-se por “ ... temos muitos pedidos e elas estão sempre disponíveis para nos atender, acho que é bom dão-nos mais flexibilidade para nos picos de maior serviço nos ajudarem” e “...ainda ontem tínhamos muito, muito, muito serviço e nós ligamos com algumas...”  
E, tenho neste momento uma lista de espera muito grande. É possível? Sim, sim à vontade”.

As desvantagens do Teletrabalho são, segundo as mesmas perspectivas,

- para as teleoperadoras, o isolamento a que estão votadas (80%);
- para o centro, as constantes avarias do equipamento que inviabilizam a generalização do Teletrabalho a todos os postos de trabalho.

Uma das supervisoras referia que o Teletrabalho não tinha desvantagens a não ser “...o Centro ficará a funcionar só com teletrabalho, que não funcione com

*“pessoas aqui, acho que não seria bom, acho que só com teletrabalho não era possível porque teletrabalho é um serviço que, que dá mais problemas do que o centro aqui, tem mais avarias e é preciso estar sempre uma pessoa aqui disponível ao Centro”*. Para 20% das supervisoras, não existem desvantagens nesta opção, quer para a empresa, quer para a teleoperadora.

## CAP. VI - CONCLUSÕES

A estratégia que enquadra a introdução do Teletrabalho numa organização revela-se como a principal condicionante da realização do seu potencial (Clegg *et al*;1996) A implementação de projectos de Teletrabalho não apresenta actualmente dificuldades em termos tecnológicos e de gestão de recursos humanos. Salvaguardando as diferenças existentes ao nível do *design* do projecto e das próprias organizações, a avaliação de diferentes projectos de Teletrabalho revela padrões comuns nas implicações da sua introdução quer na organização quer no indivíduo.

As informações recolhidas neste estudo de caso evidenciam a importância do contexto social, cultural e estratégico na gestão de projectos de Teletrabalho e do seu impacto no envolvimento e percepções dos trabalhadores. Através da análise da implementação e desenvolvimento do projecto piloto de Teletrabalho na *Portugal Telecom* foi possível perceber o impacto neste projecto, das políticas de gestão da organização, nomeadamente do seu posicionamento estratégico face ao Teletrabalho, o papel da tecnologia e das relações sociais estabelecidas.

Um dos aspectos que nos surpreendeu foi a semelhança dos resultados obtidos com a implementação deste projecto de Teletrabalho relativamente a outras experiências em contextos diferentes (ver capítulo III) e das quais faremos uma síntese neste capítulo. Por outro lado, a reduzida componente de mudança que este projecto possui face às múltiplas oportunidades de desenvolvimento que poderia introduzir ao nível da autonomia, responsabilidade e design do posto de trabalho leva-nos a considerar que a introdução do Teletrabalho poderá salientar aspectos pobres da gestão das pessoas e que as percepções de satisfação destes teletrabalhadores surgem de factores marginais ao próprio projecto, como por

exemplo maior notoriedade interna devido à atenção inusitada do gestor do Centro, das supervisoras e mesmo do resto da organização.

Neste estudo de caso salientam-se alguns aspectos a considerar na implementação de um projecto de Teletrabalho para além de se evidenciarem pistas interessantes de investigação nos domínios sociais, psicossociais e de gestão de recursos humanos. Os obstáculos antecipados por Di Martino e Wirth (1995) de que saliento - controlo dos trabalhadores e da informação manuseada, motivação e supervisão dos trabalhadores, coesão interna da organização (isolamento dos teletrabalhadores face aos pares) - foram encontrados neste caso. Aliás, a importância da componente social e em especial a sua influência na adopção desta nova metodologia de trabalho (Wielen & Taillieu, 1995), é evidenciada pelos resultados desta investigação.

Lembramos que este estudo de caso se debruça sobre um projecto de Teletrabalho numa empresa portuguesa e por esse facto, traz um contributo importante para o conhecimento desta nova metodologia de trabalho. No início deste estudo, não tínhamos conhecimento de nenhum estudo de caso realizado em Portugal com uma empresa portuguesa e que envolvesse mais do que um teletrabalhador. Desta forma, a possibilidade de comparação da experiência desta empresa portuguesa com outras empresas internacionais, não só da Europa mas também dos Estados Unidos e da Ásia, constitui uma oportunidade interessante de análise, apresentando, como dissemos, muitas semelhanças no que se refere à forma de implementação, aos resultados obtidos e às conclusões resultantes das avaliações dessas experiências. Contudo, não podemos deixar de referir que a comparação realizada deve considerar as diferenças evidentes entre os projectos e *design* de investigação adoptados caso a caso.

A avaliação de diferentes projectos de Teletrabalho apresenta não só muitos aspectos comuns nos seus resultados mas também alguns factores caracterizadores do contexto organizacional em que decorrem. Nos casos anteriormente apresentados, a opção por uma solução de Teletrabalho surge, geralmente, em meios onde a *componente tecnológica* é muito forte e a sua utilização como ferramenta de trabalho faz parte da rotina de trabalho.

A componente tecnológica é um aspecto a valorizar tanto mais que ela é um dos elementos da definição de Teletrabalho e de distinção de outras situações mais abrangentes, como o *trabalho em casa* (*work-at-home* ou *homework*). Contudo, o Teletrabalho poderá ter alterado a perspectiva de abordagem do seu impacto e da sua importância. A tecnologia é um meio que potencia os efeitos dos processos onde é utilizada, por exemplo, pelas possibilidades amplas de comunicação que proporciona, pelo acesso à informação, pela rapidez que imprime ao desempenho das tarefas. É também considerada um obstáculo, na medida em que a sua desadequação poderá limitar a *performance* dos teletrabalhadores. Neste estudo de caso, verifica-se alguma insatisfação pelos problemas de manutenção e pela menor capacidade tecnológica dos postos de Teletrabalho, à semelhança de outros casos apresentados (Katz, 1987; Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993; British Telecommunications, 1994; Meador, 1995; Salaff & Hoski, 1997). A sua presença não implica, de forma imediata e linear, uma mudança nos métodos de trabalho, nas relações de poder, na autonomia do trabalhador, etc.. As possibilidades que ela proporciona são potenciadas ou limitadas por variáveis de carácter social e cultural (Olson & Primps, 1984; Wielen & Taillieu, 1995). Um exemplo vivo é o estudo de caso que é apresentado nesta dissertação, em que podemos observar o desenvolvimento tecnológico de uma nova solução de trabalho mas que não foi acompanhado por alterações ao nível da gestão de recursos humanos, diminuindo assim o seu potencial de mudança. Aliás, o design do posto de

trabalho manteve-se tendo sido um factor importante na selecção da função para o projecto de Teletrabalho e um sinal importante da perspectiva reducionista do Teletrabalho adoptada na implementação deste projecto (Kraut, 1989). Esta posição, que revela uma gestão estratégica pobre face às múltiplas vantagens que o Teletrabalho oferece, manifesta-se não só ao nível da selecção da função mas também dos critérios de selecção dos potenciais teletrabalhadores, da ausência de formação, da forma de relacionamento com supervisores, nomeadamente ao nível do exercício do controlo, e pelo facto de não terem sido consideradas, no posto de Teletrabalho, por exemplo, as necessidades de relacionamento social dos teletrabalhadores. De facto, a introdução do Teletrabalho no Centro da Picaria não foi acompanhado de enriquecimento da função ou maior autonomia do trabalhador. Observou-se antes a manutenção das condições anteriores e no caso das teleoperadoras uma sujeição a maior controlo pelas supervisoras. Os indicadores de satisfação nas teleoperadoras resultam necessariamente de factores relacionais bem como do baixo nível de aspiração que possuem. A reduzida capacidade negocial que dispõem face à sua dependência da organização por pertencerem a um grupo profissional cujas qualificações profissionais e literárias são muito baixas e as expectativas de desenvolvimento de carreira quase inexistentes são factores facilitadores desta relação desequilibrada entre teleoperadoras e organização.

Sendo objectivo da empresa desenvolver soluções estritamente tecnológicas, no âmbito de uma estratégia comercial, o reduzido investimento nas questões sociais e no âmbito da gestão de recursos humanos são expectáveis, permitindo-nos evidenciar aspectos de cariz social e relacional que constituíram parte relevante deste estudo de caso.

O Teletrabalho apresentou-se como um projecto interessante para a *Portugal Telecom* e uma solução aliciante para os sujeitos deste estudo (teleoperadoras).

Ainda que os objectivos tenham sido diferentes, nomeadamente entre os gestores do projecto e os elementos que o realizaram (supervisoras, operadoras e teleoperadoras), a avaliação das vantagens usufruídas é positiva.

A expressão dessas *vantagens*, bem como das desvantagens, tem um padrão comum àquelas que encontramos nas diferentes investigações, independentemente da fonte utilizada - menores custos, menor *stress*, maior tranquilidade e disponibilidade para a família, aumento de produtividade e qualidade do desempenho, diminuição do absentismo e maior flexibilidade na gestão das pessoas, entre outras.

A única *desvantagem* apresentada, neste estudo de caso, é o isolamento das teleoperadoras, sendo uma das apreciações mais frequentemente encontradas, e com esta formulação, noutros estudos de caso. Aliás, a expressão das avaliações negativas é feita apenas pelos pares e supervisores, o que é compreensível, quando nos reportamos a fenómenos de dissonância cognitiva, ou seja, a confirmação da decisão tomada, quer por quem aderiu, quer por quem rejeitou este projecto é consonante com a apreciação que faz do mesmo. Assim, e como exemplo, as operadoras que não se candidataram ao projecto de Teletrabalho tendem a confirmar a sua decisão, realçando os aspectos negativos do mesmo.

O *relacionamento* das teleoperadoras, quer no domínio privado, quer no profissional, alterou-se. De facto, o motivo do seu envolvimento neste projecto está relacionado com a sua permanência em casa por períodos prolongados de tempo, devido a situações familiares.

No âmbito do quadro relacional privado destas teleoperadoras, as alterações verificam-se pela maior disponibilidade de tempo de que passaram a usufruir, bem como pelo facto dos seus horários terem estabilizado. A percepção dos seus pares é



de que estas teleoperadoras se encontram numa situação que não corresponde efectivamente aos seus desejos mas que, quando confrontadas com a solução apresentada pela empresa, não tiveram argumentos para recusarem. É difícil, na sua opinião, contrariar a ideia de que as mulheres deveriam permanecer em casa quando os seus familiares delas necessitam, "sacrificando" os seus interesses pessoais. O Teletrabalho, de facto, poderá contribuir para uma maior discriminação dos papéis com base no sexo e poderá ser um meio eficaz de isolamento de pessoas *diferentes*. Recordo que o próximo passo deste projecto na *Portugal Telecom* é estender os postos de Teletrabalho aos trabalhadores deficientes!

No âmbito profissional, as relações sociais destas teleoperadoras, anteriores ao seu envolvimento no projecto, não estavam condicionadas pelo exercício da função, na medida em que esta não exige trabalho em equipa. A realização das tarefas é individual. Por outro lado, devido à obrigatoriedade do trabalho por turnos, com escalas rotativas, as operadoras em sala variavam, alterando o conjunto de operadoras ao serviço.

Actualmente, as teleoperadoras experimentam uma relação de dependência do Centro e das suas colegas que anteriormente não possuíam, uma vez que o equipamento de que dispõem não lhes permite acesso ao banco de informações sobre clientes. Esta dependência acentua-se relativamente às supervisoras. Elas são a sua ligação ao Centro e o seu interlocutor privilegiado em tudo o que diz respeito ao exercício da sua profissão. Não é de estranhar que os contactos sociais se tenham intensificado com as chefias directas, ainda que mais formais, e diminuído com os seus pares, cujas relações assentavam na partilha de um espaço e horário comuns.

A afectividade nas relações sociais, ou melhor, o valor que estas possuem para o teletrabalhador, poderá, neste contexto, assentar numa base de maior genuinidade e partilha de interesses, pela contingência de a sua manutenção implicar

um esforço orientado, um investimento. Esta transição constitui uma mudança e, por vezes, poderá ser difícil a adaptação. A expressão de maior isolamento é, na nossa opinião, uma forma de traduzir esta alteração do quadro relacional, quer profissional, quer privado, reproduzindo alguma incapacidade actual das teleoperadoras e, possivelmente transitória porque nova, na área do relacionamento e não uma situação definitiva e irremediável.

Aliás, o sentimento de *isolamento*, bem como a expressão de satisfação profissional manifestada por algumas teleoperadoras, poderão ser influenciados pela capacidade do teletrabalhador em estabelecer uma vida social autónoma, não exclusivamente assente na sua actividade e relacionamentos profissionais, o que poderá constituir uma pista em termos dos critérios de selecção. Assim, o candidato a Teletrabalho poderá ter elevada necessidade de afiliação social, contrariamente ao que Garcia (1997) aponta, desde que tenha competência para a satisfazer, através de outros meios, para além do profissional.

Uma outra dimensão do estreitamento da relação na esfera profissional manifesta-se por uma intensificação do *sentimento de compromisso* para com a empresa. Esta solucionou às operadoras os seus problemas particulares, ainda que numa base experimental e provisória, o que poderá traduzir-se pela possibilidade, real e sempre presente, de retorno à situação anterior ao Teletrabalho. As teleoperadoras sentem-se pressionadas relativamente a esta situação, uma vez que não pretendem voltar ao Centro da Picaria e isto constitui uma forma camuflada de controlo. Esta pressão revela-se pelo enorme empenho em retribuir à empresa a solução dos seus problemas particulares, através de maior assiduidade e brio profissional. A preocupação da diminuição do absentismo, ou melhor, de não ser absentista e de não recorrer a alguns direitos, como a baixa médica, traduz o grau de envolvimento neste projecto.

Assim, o receio manifestado por alguns investigadores da diminuição da relação com a empresa, por menor contacto, perda do sentido de missão ou dissociação dos objectivos e valores (Olson & Primps,1984; Van der Wielen *et al*, 1993) parece não se enquadrar neste caso específico.

Esta relação de dependência não se esgota apenas nos aspectos anteriormente mencionados. A sua influência no desempenho das teleoperadoras (*produtividade e qualidade*) é claramente percebida por todos os grupos envolvidos neste estudo de caso. As teleoperadoras têm a obrigação de "dar o seu melhor"!

A avaliação da possível alteração dos valores de produtividade, com a introdução do Teletrabalho, não foi objectivo explícito dos responsáveis mas existe a "noção" de que se verificou um aumento, confirmando o que acontece noutros projectos de Teletrabalho, por tentativas posteriores de medição da contribuição do esforço das teleoperadoras para os índices globais de produtividade do Centro da Pícaria (cerca de 35% da produtividade do Centro é da sua responsabilidade). A atitude dos responsáveis pelo projecto é de que *tudo é ganho*, dado que elas eram sobretudo absentistas (não produtivas).

Neste contexto, o aumento da *produtividade* das teleoperadoras resulta do maior número de dias de trabalho (porque não absentistas) mas também de outros factores, como alguma flexibilidade na definição do horário - começar ou terminar mais cedo o dia de trabalho, realizar algumas horas de trabalho fora do turno estabelecido, consoante as necessidades do Centro ou das teleoperadoras - e a retribuição das faltas por doença ou apoio à família, através de dias de férias, sem as contabilizar formalmente como absentismo. As teleoperadoras não realizam normalmente horas extraordinárias e cumprem rigorosamente oito horas de trabalho, ainda que distribuídas de forma flexível, como referimos, ao longo de vinte e quatro horas.

A *qualidade* sendo menos valorizada pela *Portugal Telecom* nestas tarefas do que a produtividade, se considerarmos os indicadores estipulados pela empresa para a avaliação de desempenho (cap. V), não reúne consenso quanto à possível alteração dos seus níveis na *performance* das teleoperadoras. No que é directamente imputado ao comportamento das teleoperadoras, e segundo a opinião dos pares, o Teletrabalho não provocou alterações na qualidade da sua *performance* (simpatia, técnica de atendimento, etc.). As alterações à qualidade do desempenho são imputadas, por estes, à própria tecnologia (menor capacidade de resposta dos postos de Teletrabalho) ou ao isolamento das teleoperadoras enquanto as supervisoras apontam para os diferentes níveis de competência das próprias operadoras.

As supervisoras dão a maior atenção aos indicadores da produtividade e qualidade no desempenho das teleoperadoras e expressam preocupação com o seu comportamento profissional.

Esta preocupação não está relacionada com a construção de medidas fiáveis de *performance*, como poderemos verificar noutras investigações, mas sim com formas de exercício de *controlo* da chefia sobre o subordinado.

A situação de Teletrabalho causou alguma apreensão às supervisoras, dado que se viram privadas das condições necessárias ao exercício do controlo, tal como até aí tinha sido realizado - por contacto visual, controlo da presença, no espaço e no tempo. Note-se que inicialmente existiu alguma desconfiança, por parte das supervisoras, no que se refere à origem das múltiplas avarias do equipamento das teleoperadoras. Na realidade, e em oposição ao que eventualmente se poderia antecipar, as possibilidades de controlo pela chefia aumentaram, devido, por um lado, à capacidade do próprio sistema tecnológico disponibilizar indicadores em tempo real da *performance* da teleoperadora e, por outro lado, pelos sentimentos de lealdade

e de gratidão que as próprias teleoperadoras expressam, reforçando uma relação de dependência afectiva da empresa e que constituem situações de controlo subtis.

A *autonomia*, no caso destas teleoperadoras, é muito reduzida ou mesmo nula, pois a execução da sua função é, em termos técnicos, completamente controlada pelas chefias, não havendo distinção entre operadoras ou teleoperadoras. Para além disso, centram actualmente a atenção cuidada das suas supervisoras. Desta forma, a autonomia, que é frequentemente associada a um posto de Teletrabalho e apresentada como uma vantagem, é ilusória, na medida em que poderá tornar-se numa maneira paradoxal e subtil de transferência da organização para o próprio trabalhador de meios de controlo do seu trabalho, segundo os padrões de comportamento estipulados, mas reduzindo simultaneamente a sua capacidade de decisão ou de intervenção na opção de procedimentos de trabalho que a tecnologia de suporte condiciona.

Como já referi anteriormente, para além do projecto de Teletrabalho ter suscitado uma maior monitorização da *performance* das teleoperadoras pelas supervisoras, permitiu que a gestão diária de pessoal fosse dotada de uma maior *flexibilidade*. Assim, as supervisoras podem recorrer à colaboração das teleoperadoras, em momentos de maior trabalho no Centro da Picaria. Este procedimento é comum ao descrito no projecto *Inverness* (British Telecommunications, 1994) e constitui uma alteração introduzida pela implementação deste projecto na gestão diária do Centro da Picaria, com avaliação positiva de todas as partes envolvidas.

A avaliação das estratégias de gestão do *absentismo* das teleoperadoras envolve, não só a possibilidade de repor as horas de trabalho e recorrer a dias de férias, mas resulta também do facto de estas revelarem maior disponibilidade para

trabalhar, mesmo quando doentes, devido à eliminação das deslocações, fonte de grande desconforto.

As causas do seu absentismo envolvem, para além das causas apontadas, situações pessoais de doença, como as de qualquer trabalhador. A constatação desta maior "capacidade de resistência" porque se está em casa, é uma situação que é comum a diferentes experiências de Teletrabalho e poderá colocar questões posteriores sobre a pressão exercida pela empresa em manter ao serviço um trabalhador, quando a sua situação é mesmo incapacitadora!

*processo de implementação de um projecto de teletrabalho* deverá contemplar aspectos que este estudo de caso evidencia, quer pelo seu resultado positivo, quer pela sua ausência, alguns já expressos pelas próprias supervisoras. Salientam-se: (1) os *suportes de comunicação* disponibilizados; (2) as ocasiões de troca de informação (reuniões de trabalho periódicas, permanência nas instalações da empresa por pequenos períodos de trabalho); (3) a *formação*, não tanto centrada ao nível do "saber fazer", mas de "saber ser" (desenvolvimento de competências de relacionamento social, gestão do tempo, gestão de vida e de manutenção do equipamento); (4) a *selecção*, no que diz respeito ao perfil de competências necessárias para a execução das tarefas (a selecção pela idade, experiência, sexo e agregado familiar ou por deficiência não são os únicos e exclusivos critérios a privilegiar, pelos riscos de discriminação, de dependência insustentáveis e de *performances* pobres); (5) a *liderança*, uma vez que, independentemente do grau de autonomia que o teletrabalhador possua, a chefia constitui um interlocutor privilegiado e (6) a *divulgação de informação* sobre experiências de Teletrabalho ocorridas noutras empresas.

É importante considerar que o Teletrabalho não é, só por si, factor de mudança. Poderá também contribuir para a manutenção e/ou fortalecimento de

processos de trabalho, das relações profissionais e dos valores culturais sem que ocorram alterações estruturais, de fundo. O Teletrabalho é uma das múltiplas faces/imagens dos processos internos de gestão e poderá evidenciar aspectos existentes ou latentes da gestão de recursos humanos. As avaliações dos diferentes projectos de Teletrabalho que foram apresentados não revelam consequências inesperadas ao nível da organização, reflectindo aspectos pré-existentes mas pouco visíveis.

Contudo, o potencial que se lhe atribui, em termos da concretização de múltiplas e flexíveis soluções pelas organizações, levanta pistas interessantes de investigação, em diferentes domínios: (1) a nível social, porque enfatiza a separação e delimitação dos papéis, com base em binómios qualificação/desqualificação profissional, feminino/masculino e realça a possibilidade de fenómenos de exploração de mão de obra; (2) a nível psicossocial, pela alteração do conceito de trabalho e concepção do tempo (de lazer, de trabalho, familiar, etc.), pela perspectiva da concretização de novas estruturas organizacionais, pelo conceito renovado de equipa de trabalho e pelas implicações que poderão ter em fenómenos de relacionamento (adesão/não adesão à organização, coesão e comunicação, compromisso com os projectos, com os valores, etc.); (3) a nível da gestão de recursos humanos, pelas questões que levanta de autonomia, flexibilidade (de processos, tempo, localização, etc.), poder e liderança, controlo da produtividade, da *performance* e gestão do *stress*; (4) ao nível da relação do domínio do privado e do profissional, em aspectos não só individuais (gestão do espaço, do tempo, da carreira, etc.), mas também políticos (apoio social, vínculo contratual, segurança, direitos e deveres dos teletrabalhadores e empresas, etc.).

Este estudo de caso chama a atenção para o facto de o projecto de Teletrabalho ter um impacto limitado e circunscrito ao Centro da Picaria. Em rigor,

este projecto não trouxe mudanças, em termos profissionais e formais, à organização e às pessoas envolvidas e que, legitimamente, poderíamos esperar, considerando outros casos já apresentados. De facto, as teleoperadoras viram a sua situação, enquanto profissionais, mais limitada na medida em que, não estando diluídas no grupo de pares, estão mais expostas e são sujeitas a maior controlo pelas supervisoras. Por outro lado, encontram-se isoladas do seu grupo profissional e com uma posição negocial enfraquecida face à empresa, superiores e mesmo pares. É de considerar na análise deste caso, que a função de operadora de atendimento telefónico é pouco qualificada e as profissionais que a exercem possuem baixo nível de habilitações, o que condiciona as suas oportunidades de intervenção, em contraposição a outros casos apresentados anteriormente, cujos teletrabalhadores são qualificados e/ou exercem uma função de maior complexidade.

Este projecto diferencia-se ainda, não apenas por estes resultados, mas também por não se ter considerado uma articulação estratégica entre um objectivo estritamente comercial da direcção da empresa, responsável central pelo projecto, e os objectivos do gestor responsável pelo seu desenvolvimento local, ao nível do Centro da Picaria. Clegg *et al* (1996) consideram a desarticulação dos objectivos dos diferentes níveis de gestão como uma das causas de menor desenvolvimento e impacto do Teletrabalho. Assim, tendo em atenção o *design* deste projecto de Teletrabalho, poderemos considerar que o seu potencial estratégico para a empresa se viu limitado a objectivos de venda de um serviço e respectivo equipamento de suporte e de resolução de um problema de gestão de pessoal, constituindo uma experiência modesta de Teletrabalho.

A implementação do Teletrabalho no Centro da Picaria em termos estritos da gestão técnica de recursos humanos não introduziu assim aspectos inovadores na relação operador-empresa-função. As consequências produzidas pela sua introdução



em termos individuais quer na esfera profissional (satisfação/motivação, produtividade/ qualidade da performance) quer na esfera privada (satisfação, tranquilidade, gestão do tempo) bem como em termos organizacionais (exercício do controlo, detenção do poder, manutenção das relações e da organização do trabalho) não foram inesperadas mas de âmbito muito limitado que poderia ser colmatado por decisões diferentes ao nível estratégico de mudança das formas de relacionamento do trabalhador e da organização e do design da função (Van der Wielen *et al*, 1993; Roe *et al*, 1997).

A implementação e gestão do Teletrabalho neste caso podem ser entendidos como formas visíveis das decisões estratégicas e dos objectivos da organização: por um lado a manutenção do *status quo*, por outro a resolução de um problema específico de gestão de recursos humanos através da consolidação das posições de autoridade e controlo do gestor e supervisoras. Resumindo, o Teletrabalho poderá ser entendido como uma ferramenta cujo valor e potencial de realização decorre da intencionalidade da organização. É ao nível da estratégia organizacional que o Teletrabalho poderá encontrar o contexto necessário para se revelar como uma forma revolucionária de trabalho e de realizar todo o seu potencial e não pelo facto de ser uma solução tecnicamente exequível e com baixos custos de implementação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Leandro S. & Freire, Teresa (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: APPORT - Associação dos Psicólogos Portugueses.

Banham, Russ (1996). The hidden risks in telecommuting, *Risk Management*, 43 (7): 58-62.

Beer, Anne (1995). *Le travail au XXI siècle*, Paris: Dunod.

Breton, Thierry (1993). *Le télétravail en France*, Paris: La documentation Française, (Collection des rapports officiels).

Brewster, Chris (1994). *A gestão de recursos humanos: a diversidade internacional*. Trabalho apresentado no Congresso Mundial de Recursos Humanos, S. Francisco, California, EUA.

Bridges, William (1994a). The end of the job. *Fortune*, (19 September): 46-51.

Bridges, William (1994b). *JobShift*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

British Telecommunications (1994). Teleworking: BT's Inverness Experience; 1-20.  
<http://www.lab.bt.com/showcase/index.htm> (Outubro 1997).

Comunidade Europeia (1993). Crescimento, Competitividade, Emprego. Os desafios e as pistas para entrar no século XXI, Livro Branco, Boletim das comunidades Europeias, suplemento 6/93.

Clegg *et al.* (1996). *The performance of Information Technology and the role of human and organizational factors*. Report to the economic and social Research Council, UK.

Costa, António Firmino (1989). A pesquisa de terreno em sociologia. *in* Silva, Augusto Santos & Pinto, José Madureira (Ed.) *Metodologia das Ciências Sociais*: 129-148, Porto: Edições Afrontamento.

De Vito, Michael D. (1996). Blueprint for Office 2000: The adventure continues..., *Managing Office Technology*, 41 (12): 16-21.

Di Martino, Vittorio & Wirth, Linda (1990). Telework: a new way of working and living, *International Labour Review*, 129 (5): 529-554.

Drucker, Peter F. (1996). *A gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão cultural.

European Commision, (1997). Status report on European Telework. *Telework 1997*.

European Commission, (1995). Actions for stimulation of transborder telework and research activities in Europe. *Telework 1995*.

Fiolhais, Rui (1995). *Sobre as implicações jurídico-laborais do teletrabalho subordinado em Portugal*, Tese de mestrado, ISCTE, Lisboa.

Frolick, Mark N., Wilkes, Ronald B. & Urwiler, Robert (1993). Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of Work-at-home policies, *Journal of Strategic Information Systems*, 2 (3): 206-222.

Garcia, José M. de Haro (1997). *Implications of telework for selection and training of personnel*. Trabalho apresentado no 8º Congresso Europeu The Psychology of Work and Organization, Verona.

Girard, Hélène (1995). *Comprendre le télétravail*. Paris: Les Editions du Téléphone.

Gray, Mike; Hodson, Noel & Gordon, Gil (1996). *Telworking Explained*. 4ª Edição London: John Willey & Sons.

Hequet, Marc (1994). How Telecommuting transforms work. *Training*, November: 56-61.

Hequet, Marc (1996). Virtually Working. *Training*, August: 30-35.

Hill, E. Jeffrey; Hawkins, Alan J. & Miller, Brent C. (1996). Work and family in the virtual office, perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45 July: 293-301.

Hone, K.; Kerrin, M. & Cox, T. (1997). *Teleworking: a multi-dimensional approach?* Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework, Amesterdam, 1: 169-176.

Jackson, Paul (1997). *Changes in Work and organisations: new faces and new phenomena?* Trabalho apresentado no 8º Congresso Europeu The Psychology of Work and Organization, Verona.

Kahai, Surinder S., Sosik, John J. & Avolio, Bruce J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50: 121-146.

Katz, Adolph I. (1987). The management, control and evaluation of a telecommuting project: a case study. *Information & Management*, 13: 179-190.

Kelly, Marcia (1988). The work-at-home revolution. *The Futurist*, 22 (6): 28-33.

Kraut, R. (1989). Telecommutig: the trade-offs of Home Work. *Journal of Communication*, 39 (3): 19-47.

Lamond, D., Daniels, K & Standen, P. (1997). *Defining Telework: What is exactly?* Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework, Amesterdam, 1: 177-187.

Meador, M. A. (1995). *Clerical Telecommuters: a case study*. A Thesis presented to the Faculty of the Department of Sociology, University of Houston for the Degree Master of Arts.

Meijer, Titia (1997). *The analysis of mental information work: an illustration of techniques in the case of radio journalists*. Trabalho apresentado no 8º Congresso Europeu The Psychology of Work and Organization, Verona.

Missão para a Sociedade da Informação (1997). *Livro verde para a sociedade da informação em Portugal*. Lisboa: Ministério da Ciência e Tecnologia.

Moreira, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Moon, Chris & Stanworth, Celia (1997). *Flexible working in Europe. The case of teleworking in the U.K.*. Trabalho apresentado no 8º Congresso Europeu The Psychology of Work and Organization, Verona.

Nascimento Rodrigues, J. & Ramos, João (1996). Teletrabalho, a nova vaga no emprego. *Expresso*, Caderno XXI, Setembro, nº1245.

Nascimento Rodrigues, J. (1997). Teletrabalho conquista sindicatos. *Expresso*, Caderno XXI, Maio, nº1281.

Newman, Stuart (1989). Telecommuters bring the office home. *Management Review*, 78 (12):40-43.

Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen*. USA: JALA International, Inc..

Olson, Margreth H. & Primps, Sophia B. (1984). Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*, 40 (3): 97-112.

Portugal Telecom (1996). Teletrabalho: vivências de uma nova realidade. *Boletim de Informação Interna*, 20 (Dezembro): 8-9.

Pratt, Joanne H. (1997). *Teamwork, trust and technology*. Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework; Amesterdam, 2: 358-370.

Risman, B. J. & Tomaskovic, Devey D. (1989). The social construction of technology. Microcomputers and the information of work. *Business Horizons*, 32 (3): 71-75.

Roe, R. A., Van den Berg, P. T., Zijlstra, F. R. H., Schalk, M. J. D., Taillieu, T. C. B. & Van der Wielen, T. C. B. (1997). Novos conceitos para uma nova era: Organizações de informação e trabalho mental em informação. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 3 (2): 275-287.

Salaff, Janet W. & Hoski, Kathleen (1997). *Where home is the office: the new form of flexible work*. Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework; Amesterdam, 2: 426-447.

Schriber, Jacquelyn B. & Gutek, Barbara A. (1987). Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspects Of Organization Culture. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4): 642-650.

Silverman, David (1994). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications.

Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N., Gib, A. (1997). *Selecting personnel by telephone or traditional face-to-face interviews: Are the two methods equivalent?* Trabalho apresentado no 8º Congresso Europeu The Psychology of Work and Organization, Verona.

Steward, Barbara (1997). *Telework and health: time, space and identity boundaries*. Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework; Amesterdam, 2: 392-395.

Suomi, Reima (1997). *Management values and telework*. Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework, Amesterdam, 2: 371-391.

Toffler, Alvin (1980). *A terceira vaga*. Lisboa: Edição Livros do Brasil.

Tellis, W. (1997a). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3 (2), July. <http://www.nova.edu/sss/QR/QR3-2/tellis1.html> (Março, 1998).

Tellis, W. (1997b). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3 (3), September. <http://www.nova.edu/sss/QR/QR3-3/tellis2.html> (Março, 1998).



Vala, Jorge (1989). A análise de conteúdo. *in* Silva, Augusto Santos; Pinto, José Madureira (Ed.) *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento: 101-128.

Van der Wielen, J. M. M. & Van der Wielen, A. C. da Costa (1996). *Teletrabalho: A forma de trabalho do futuro?* *in* Marques, Carlos A. & Pina e Cunha, Miguel (Ed.), *Determinantes da gestão e relações com o mercado*. Lisboa: Publicações Dom Quixote: 133-157.

Van der Wielen, J. M. M. & Taillieu, T. C. B.(1995). Desenvolvimentos conceptuais recentes na Investigação sobre Teletrabalho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (2): 211-222.

Van der Wielen, J. M. M., Taillieu, T. C. B., Poolman, J. A. & Van Zuilichem, J. (1993). Telework: dispersed organizational activity and new forms of spatial-temporal co-ordination and control. *European Work and Organizational Psychologist*, 3 (2): 145-162.

Weisheit, J., Hornberger, Sonia & Knauth, Peter (1997). *Teleworking and the work-family challenge*. Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework, Amesterdam, 2: 426-447.

Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M. & Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: colaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22: 213-238.

Wilkes, Ronald B., Frolick, Mark N. & Urwiler, Robert (1994). Critical Issues in Developing Successful Telework Programs. *Journal of Systems Management*, July: 30-34.

Yap, Chee Sing & Tng, Helen (1990). Factors associated with attitudes towards telecommuting. *Information & Management*, 19 (6) June: 227-235.

Yin, Robert K. (1994). *Case study research*. New York: Sage publications (Applied Social Research Methods Series; 5).

Young, J. A. (1991). The advantages of telecommuting. *Management Review*, 80 (7) July: 19-21.

Zedeck, Sheldon & Mosier, Kathleen L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45 (2): 240-251.

. Anónimo (1995) The results of a Telework study, *Association Management*, December: 73.

. Anónimo (1996). Tristes empregados domésticos?, *Exame Informática*, Março:78-80.

## ANEXOS

### Anexo 1

Guiões das entrevistas realizadas às teleoperadoras, supervisoras e operadoras.

Teleoperadoras

1. Porque se voluntariou para Teletrabalho?
2. Quais os benefícios que retira desta experiência?
3. O que teria feito de forma diferente? O que teria de alterar?
4. Quando se sente "adoentada" mete baixa imediatamente ou reconsidera? Como lida com esta situação? (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)
5. Se alguém da sua família fica doente, como procede?
6. Considera que a sua produtividade aumentou desde que é teletrabalhadora (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)? Porquê?
7. O seu desempenho alterou-se? Como?
8. A sua avaliação de desempenho alterou-se (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)? Porquê?
9. O que pensa a sua supervisora desta experiência? E as suas colegas?
10. Como caracterizaria o seu relacionamento com as colegas na Central? Igual? Diferente (em que sentido)? E com a supervisora?
11. Quais as vantagens do Teletrabalho? E desvantagens? (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)

Operadoras

1. Quais as razões, na sua opinião, que levaram à experiência do Teletrabalho no seu serviço?
2. Quais os objectivos desta experiência?
3. Voluntariou-se para esta experiência? Porquê?
4. Caso alargassem o grupo de teletrabalhadores participaria? Porquê?
5. Pensa que as suas colegas teletrabalhadoras aumentaram a sua produtividade?

6. E a qualidade do seu desempenho?
7. Há alguma diferença entre a produtividade de um teletrabalhador e de um na Central (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)?
8. E na Qualidade do desempenho?
9. Sente alguma diferença no seu relacionamento com as suas colegas teletrabalhadoras? Elas estão diferentes? Em que sentido?
10. Quais as vantagens do Teletrabalho? E desvantagens? (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)

## Supervisoras

1. Quais as razões, na sua opinião, que levaram à experiência do Teletrabalho no seu serviço?
2. Quais os objectivos desta experiência?
3. Há alguma diferença entre a produtividade de um teletrabalhador e de um na Central (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)?
4. Verificou alguma alteração na qualidade de desempenho das teletrabalhadoras, após terem ido trabalhar para casa?
5. Existe alguma alteração no relacionamento destas teletrabalhadoras com a equipa no seu conjunto? Quais?
6. Alterou o seu comportamento de supervisão com estas trabalhadoras, por estarem em situação de Teletrabalho? Em que sentido?
7. Existe alguma diferença na gestão de uma equipa mista (com teletrabalhadoras)? Qual?
8. Alterou-se a taxa de absentismo? Em que sentido? Porquê?
9. Quais as vantagens do Teletrabalho? E desvantagens? (Frolick, Wilkes & Urwiler, 1993)

## Anexo 2

Informação recolhida nas entrevistas às operadoras, supervisoras e teleoperadoras, organizada pelas categorias em estudo. A sua apresentação é feita a partir da transcrição integral das entrevistas.

Frases	n	%
Na opinião das operadoras que se encontram na Picaria, a Empresa fêz a experiência de Teletrabalho para:		
apoiar	2	37
ajudar algumas colegas com as seguintes características: residência distante da Picaria		
longos períodos de tempo em transportes	1	14
situações familiares problemáticas (filho deficiente; mãe doente)	4	57
diminuir a taxa de absentismo destas colegas	1	14
diminuir custos de transportes	4	57
apenas pela experiência	1	14
Os objectivos desta experiência confundem-se, na opinião das operadoras, com as razões de realização deste projecto. São objectivos:		
satisfazer as suas colaboradoras	1	14
diminuir o absentismo (baixas)	2	28
diminuir custos	1	14
As operadoras da Picaria não gostariam de participar nesta experiência (com excepção de uma que se candidatou) porque:		
estar em casa é votá-las à solidão	6	86
à claustrofobia (casa pequena, ambiente fechado)	2	28
quer no que se refere aos seus familiares (desencontro de horários)	3	42
quer no que se refere ao ambiente de trabalho		
convívio com as colegas	5	70
actividades sociais	1	14
quer pela oportunidade de saírem de casa	4	57
passar	1	14
compras	2	28

encontrar pessoas	1	14
Nota: a única operadora que se candidatou a Teletrabalho fê-lo com o objectivo de dar maior apoio ao filho, ter mais tempo livre. Por outro lado, já teve a experiência de trabalhar sozinha - já foi uma residente.		
Quatro operadoras não mudariam de opinião pelas razões anteriormente referidas (solidão, necessidade de conviver, etc.) mas também porque a casa é privada destinada a momentos de lazer e descontração	4	57
Duas manifestaram uma leve indecisão sendo que o conforto de estar em casa ser apelativo face ao isolamento que referiram	2	28
A única operadora que manifestou o seu interesse em participar na primeira fase mantém a sua opinião	1	14
No que se refere à produtividade das teletrabalhadoras, as operadoras são de opinião que:		
é igual à produtividade do Centro	1	14
é menor que a produtividade das operadoras do centro (mesmo que a estatística seja inversa) porque têm mais situações de relaxe	1	14
(adormecem)	3	32
é maior do que a que tinham anteriormente porque:	2	28
faltam menos (trabalham mais dias, estão menos doentes)	1	14
estão mais satisfeitas por terem eliminado as fontes de stress	2	28
algumas não responderam		
Na opinião das operadoras, a qualidade de desempenho das teleoperadoras é:		
igual ao desempenho anterior	2	28
é melhor porque estão sozinhas, silenciosas	1	14
é pior porque estão sozinhas, adormecem	1	14
algumas não responderam	3	42
A comparação que as operadoras fazem da sua <i>performance</i> com a das teleoperadoras é:		
no que se refere à produtividade consideram que não existe diferença,	6	86
com excepção de uma que aponta que a solidão poderá levar ao adormecimento o que implicaria menor produtividade,	1	14

no que se refere à qualidade de desempenho consideram semelhante com excepção de falhas atribuídas ao sistema:		
avarias frequentes	1	14
menor possibilidade técnica de dar resposta aos pedidos dos clientes	1	14
Na opinião das operadoras não se verificou alteração na natureza da relação com as teleoperadoras:	7	100
falam ao telefone	1	14
falam ao telefone da mesma maneira	1	14
tiveram uma reunião e vieram cumprimentar (o tipo de relacionamento é igual)	1	14
"vão a minha casa".	1	14
Duas constataram a distância que as separam e de não estarem fisicamente presentes (já não fala tanto porque não as vê).	2	28
As vantagens que as operadoras encontram no Teletrabalho são:		
diminuição de custos , para a empresa e para a teleoperadora	3	42
maior produtividade, porque estão mais tranquilas e faltam menos	1	14
menor absentismo	1	14
não perderem tempo nos transportes	3	42
maior disponibilidade	1	14
estar em casa a tratar dos filhos	1	14
As desvantagens apontadas são:		
a solidão	7	100
estarem restringidas à casa	2	28
Na opinião das Supervisoras, as razões que levaram á experiência de Teletrabalho foram:		
diminuir o absentismo	2	40
resolver os problemas das operadoras:	1	20
transportes e apoio á família	2	40
problemas de saúde	2	40
fazer uma nova experiência, modernizar	1	20
diminuir os custos	2	40
ideia do chefe	1	20
Os objectivos da experiência foram:		



económicos (diminuição de custos)	3	60
gestão de pessoal (redução de pessoas)	2	40
generalizar, no futuro o Teletrabalho (a experiência tem sucesso)	1	20
prestígio para o Centro da Picaria	1	20
A opinião das supervisoras relativamente à produtividade divide-se em:		
a produtividade é igual		
a produtividade das teleoperadoras é maior porque se preocupam mais	4	80
a produtividade diferencia-se porque as pessoas são diferentes e não por estarem em Teletrabalho	1	20
"a estatística diz que não"	1	20
	1	20
A opinião da supervisoras relativamente à qualidade de desempenho das teleoperadoras é:		
igual á anterior	2	40
melhorou porque estão mais disponíveis e tranquilas (não têm stress)	2	40
não respondeu	1	20
No que refere ao relacionamento das teleoperadoras com as colegas no Centro, a opinião das supervisoras é de que :		
é igual em Termos profissionais (igual acesso à informação e condições das operadoras no Centro, convites para festas)	4	80
no que se refere aos aspectos informais, existe alguma perda na relação porque:		
estão mais acomodadas,	1	20
não por estarem longe mas devido ao turno em que estão escaladas	1	20
O comportamento de supervisão é, segundo as supervisoras:		
mais atento (controlo) porque as teleoperadoras em casa podem descuidar-se (pausas e cansaço)	2	40
igual em termos de apoio (dar informação, prestar esclarecimentos) e de chamada de atenção/castigar	3	60
Na gestão de uma equipa mista,		
não existe diferenças relativamente a equipas de operadoras	5	100
A dificuldade que possa surgir advém de questões técnicas que implicam	2	40

maior esforço(controlar o quadro electrónico, lembrar que não podem faltar)		
A taxa de Absentismo, segundo as supervisoras, diminuiu porque o Teletrabalho resolveu os problemas pessoais destas operadoras de transportes e de apoio a familiares	5	100
As vantagens do Teletrabalho, segundo as supervisoras são:		
para a empresa:		
diminuição de custos	3	60
maior flexibilidade na gestão da equipa	1	20
maior disponibilidade para as teleoperadoras	3	60
ter mais tempo livre (porque não se deslocam)	3	60
dar maior apoio à família	3	60
As desvantagens resumem-se		
para as teleoperadoras, ao isolamento em termos de contactos informais para o Centro, em mais avarias	4	80
("não dá ter tudo em Teletrabalho")	1	20
não há desvantagens	1	2
As vantagens que as teleoperadoras encontram no Teletrabalho são:		
maior tempo disponível para a família	2	40
maior tempo disponível para si	2	40
maior disponibilidade física e mental para a execução do trabalho e apoio à família (diminuição do absentismo)	4	80
maior tranquilidade	2	40
aumento do rendimento (por diminuição do absentismo)	1	20
A desvantagem apontada é o isolamento do ambiente de trabalho, diminuição do convívio em termos informais com as colegas de trabalho.	3	60
Não tem desvantagens	2	40
Relacionamento com as colegas e supervisoras		
O relacionamento com as colegas:		
não sofreu alteração	4	80
mantêm o contacto diário e constante, por motivos de trabalho.	1	20
Ocorreu alguma mudança ao nível do relacionamento informal:	2	40

sente saudades	1	20
recebe apoio	1	20
não se sente isolada	1	20
O relacionamento com as supervisoras, em termos qualitativos, não foi alterado.	5	100
Existe maior frequência de contactos.	2	40
A percepção das colegas da experiência de Teletrabalho, segundo as Teleoperadoras		
Umhas consideram positiva a situação de Teletrabalho	1	20
Outras consideram-na negativa	2	40
O isolamento como principal característica da experiência de Teletrabalho	4	80
Sem opinião	1	20
A percepção das supervisoras da experiência de Teletrabalho, segundo as Teleoperadoras		
é positiva	4	80
estão satisfeitas e disponíveis par apoiar, apesar de algum esforço suplementar (avarias) que exige esta situação de Teletrabalho		
não têm de duvidar do serviço	1	20
As opiniões dividem-se no que se refere à Avaliação de Desempenho		
algumas teleoperadoras referem que Avaliação Desempenho melhorou porque produzem mais		
outras teleoperadoras referem que está igual porque fazem da mesma maneira.		
As teleoperadoras, no que se refere ao seu desempenho:		
são da opinião que este não se alterou (continuam a fazer o melhor que sabem e podem)	5	100
mostram-se preocupadas em não errar	2	40
procuram fazer "muito melhor" porque estão contentes.	1	20
As teleoperadoras consideram, relativamente à sua produtividade que:		
aumentou a sua produtividade ou no mínimo mantiveram a produtividade	5	100
As razões que estão na base deste nível de produção, são:		
não faltarem (aumento de dias de trabalho)	1	20

serem mais responsáveis/ter mais responsabilidade	3	60
estarem mais concentradas/terem menores fontes de distração	2	40
estarem mais descansadas, mais relaxadas (menor stress); estarem mais tranquilas	3	60
manterem a função/executarem o trabalho que gostam	1	20
quererem dar o máximo	2	40
As teleoperadoras têm relutância em usufruir da regalia “Assistência à família” ou de dar baixa Alegam que com o horário que dispõem, podem acompanhar os familiares doentes sem dar faltas; Utilizam as férias para estas situações ou aproveitam a flexibilidade de horários (entrando mais tarde, interrompendo) para melhor apoiarem a família.		
As teleoperadoras evitam dar baixa.	5	100
São unânimes em afirmar que em casa conseguem “aguentar” melhor doenças como a gripe mantendo-se a trabalhar.	5	100
Caso necessitem de ficar sem trabalhar por doenças de curta duração, recorrem a dias de férias ou combinam com as supervisoras cumprir a carga horária noutra altura (Flexibilidade de horários).	1	20
	4	80
Referem que se estivessem no Porto deslocadas, em situação idêntica (doenças - gripes) teriam dado baixa contribuindo a deslocação e a ausência de casa para essa situação.		
As teleoperadoras não alterariam o projecto-piloto de Teletrabalho que integram.	4	80
Teriam tido mais um filho	1	20
A avaliação é positiva:	1	20
"não me arrependi"	1	20
"estou realizada".	1	20
Não tem opinião	1	20
Os benefícios que retiram desta experiência são:		
realização profissional	2	40
fazer aquilo que gostam	2	40
realização pessoal	4	80

andar mais descontraída	2	40
conviver mais com a família	2	40
eliminar fontes de stress (atrasos, baixas, desconforto nas deslocações).	1	20
As teleoperadoras foram motivadas a aderir ao Teletrabalho:		
porque moram longe	3	60
para evitarem o absentismo (cujas causas se centram em problemas próprios de saúde e de familiares)	2	40
para diminuírem o stress, derivado de gastarem 3 a 4h por dia em deslocações em transportes de má qualidade e com horários pouco compatíveis	3	60
poderem dispor de mais tempo para os seus familiares e para si próprias	4	80
executarem um trabalho que apreciam	2	40