

## Perfil do Teletrabalhador

**Universidade Federal de Santa Catarina**

**Programa de Pós-graduação em**

**Engenharia da Produção**

**Perfil do Teletrabalhador**

**Jorge Balsan**

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

**Florianópolis**

**2001**

Jorge Balsan

**Perfil do Teletrabalhador**

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito para a obtenção  
do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**  
**da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 28 de Novembro de 2001.

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.**

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Alejandro Martins, Ph.D.

Orientador

---

Profª . Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

---

Prof. Fernando Ostuni Gauthier, Dr

---

Profª . Leslie Christine Paas, M.Eng.

À Deus, meus pais, meus irmãos, namorada, amigos, colegas de trabalho, pelo apoio nas horas difíceis, pela alegria ao vencermos mais uma etapa e pela companhia sempre constante na elaboração deste trabalho.

## ***Agradecimento***

Ao corpo docente da UFSC, que não mediram esforços no sentido de contribuir para o desenvolvimento das pesquisas realizadas. Aos meus orientadores, Alejandro e Leslie, que despenderam uma enormidade do seu caro e precioso tempo, ajudando a superar minhas dúvidas e sugerindo as mudanças, no sentido de enriquecer o trabalho.

“Devo estudar a política e a guerra de modo que meus filhos tenham a possibilidade de estudar a matemática e a filosofia, a navegação, o comércio, e a agricultura, para poder fornecer a seus filhos a possibilidade de estudar a pintura, a poesia e a música”.

John Adams, 1786.

# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	VIII
LISTA DE QUADROS .....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	2
1.2 O PROBLEMA.....	3
1.3 HIPÓTESE.....	3
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	3
1.4.1 Geral .....	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 LIMITAÇÃO .....	4
1.6 METODOLOGIA .....	4
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
<b>2 TRABALHO E TELETRABALHO.....</b>	<b>6</b>
2.1 HISTÓRICO .....	6
2.2 DEFINIÇÕES .....	8
2.3 TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO .....	10
2.4 AS EMPRESAS E O TELETRABALHO .....	12
2.4.1 Critérios de implantação para o teletrabalho.....	16
2.5 BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO .....	21
<b>3 PERFIL DO TELETRABALHADOR.....</b>	<b>28</b>
3.1 QUALIFICAÇÃO E IDENTIDADE DO TRABALHADOR.....	28
3.2 PERFIL PESSOAL.....	33
3.3 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES .....	36
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>47</b>
4.1 INSTITUIÇÃO.....	48
4.1.1 Ambiente de trabalho.....	49
4.1.2 Funcionamento do Teletrabalho na Companhia .....	50
4.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	51
4.2.1 Resultados da Aplicação .....	52
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	61
4.4 ASPECTOS RELEVANTES .....	64
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>66</b>
5.1 MODELO DE CONTINGÊNCIA PARA O TELETRABALHO .....	68
5.2 CONSTRUÇÃO DE UM ELO DE LIGAÇÃO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA.....	68
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
ANEXOS.....	75

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conexão Empresa Teletrabalhador	p. 09
Figura 2 - Organizações Voltadas para o Teletrabalho	p. 15
Figura 3 – Definição de Espaço Físico	p. 51
Figura 4 – Processo de Interação no Trabalho	p. 52
Figura 5 – Contato com Colegas	p. 53
Figura 6 – Reciclagem Profissional	p. 53
Figura 7 – Processo de Comunicação	p. 54
Figura 8 - Destrezas	p. 55
Figura 9 - Habilidades	p. 55
Figura 10 – Uso de Recursos Tecnológicos	p. 56
Figura 11 – Qualidade dos Recursos Tecnológicos	p. 56
Figura 12 - Ferramentas de Trabalho	p. 57
Figura 13 - Espaço Físico	p. 57
Figura 14 – Condições de Trabalho	p. 58
Figura 15 – Relacionamento Interpessoal	p. 59
Figura 16 – Nível de Relacionamento Interpessoal	p. 59



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Esquema do perfil pessoal	p. 33
Quadro 2 - Competências em termos de habilidades	p. 42

## RESUMO

O presente trabalho parte de uma revisão bibliográfica sobre o teletrabalho com o objetivo de identificar conceitos, a tecnologia de comunicação e informação empregada pelo teletrabalhador, abordando as competências fornecidas pelas Instituições de Ensino e as habilidades solicitadas e empregadas pelas empresas, buscando delinear o perfil do trabalhador para este novo posto de trabalho.

As dificuldades impostas pelo teletrabalho ocorrem em função de poucos estudos sobre o assunto e de uma melhor utilização da tecnologia de comunicação e informação no teletrabalho em busca de melhores resultados.

As empresas e trabalhadores têm buscado empregar o teletrabalho, visto que o mesmo apresenta vantagens para a empresa, trabalhador, sua família e a comunidade. Esta harmonia é importante para o bom desempenho.

No levantamento dos dados, optou-se pelo estudo de caso em uma Companhia onde o teletrabalho é adotado, delineando o perfil do teletrabalhador, demonstrando as vantagens e desvantagens trazidas ao mesmo.

## **ABSTRACT**

A bibliographical review about teleworking aiming identify concepts, the informational and communicational technology used by the teleworker, involving the competencies offered by educational institutions and the abilities requested and used by companies, trying to design the worker profile able to reach this new kind of job are the goals of this dissertation.

The difficulties faced during a teleworking occur mainly due to: this issue is not properly addressed; the choice for the best technology to be adopted searching for better results.

Companies and workers have used the teleworking which provide company, worker and his family and community advantages. A higher performance is achieved putting all these factors together.

In the data collection, it was chosen the case analysis about a company where this kind of work is adopted, compounding the teleworker profile, showing its advantages and disadvantages.

# 1 INTRODUÇÃO

O processo evolutivo do trabalho se confunde com o da sociedade, desde a Idade Antiga que o homem busca sua sobrevivência mediante a execução de tarefas que facilitem a conquista dos alimentos, vestuário, moradia e outros elementos necessários a sua subsistência.

Com a Revolução Industrial o modo de produção artesanal, passa a ser mecanizado e a divisão do trabalho surge, apoiada nas teorias de Taylor e Fayol, posteriormente o fordismo e o toyotismo, formas vinculadas ao capitalismo, que implementa na sociedade novas formas de trabalhar, e exigindo do trabalhador competências e habilidades, para continuar garantindo sua sobrevivência e participação no mercado.

A Revolução Tecnológica e a globalização da economia, trazem em seu bojo novas formas e significados ao trabalho.

A divisão do trabalho passa a ser transnacional, e as exigências para que os indivíduos adentrem ou continuem no mercado desenvolvendo suas atividades, exigem deles conhecimentos tecnológicos e a capacidade de tomarem decisões por si mesmos.

A compartimentalização das tarefas vem sendo substituída pela ação individual de cada um, a distância entre o chefe e o funcionário, tendem a desaparecer, visando deixar os sistemas eficazes e eficientes.

A automação exige funções abstratas que envolvem a intelectualidade, em consequência, o trabalho e os seus processos passam a ser flexíveis e a

produção acentua e generaliza a potenciação da capacidade produtiva da força de trabalho.

Nesse contexto o trabalhador é levado a ajustar-se às novas exigências da produção de mercadoria e excedente, lucro ou mais-valia. O que comanda a flexibilização do trabalho e do trabalhador é um novo padrão de racionalidade do processo de reprodução ampliada do capital, lançada em escala global.

Esse mercado disponibiliza recursos tecnológicos que facilitam o processo de comunicação à distância, e as tarefas podem ser desenvolvidas em recintos fora da empresa, na casa do trabalhador. A sua produção passa a ser mensurada pelo cumprimento de metas, previamente estipuladas pela empresa e o monitoramento de seu desempenho será avaliado pela satisfação dos clientes. Esse novo processo vem sendo denominado de teletrabalho.

## **1.1 Justificativa**

O presente tema surgiu da observação do pesquisador, no que se refere à inserção de ferramentas tecnológicas e à comunicação a distância, como condições essenciais para a execução de determinadas atividades, surgindo com isso no mercado de trabalho atual um novo tipo de trabalhador, o teletrabalhador. Essa nova forma de trabalhador requer qualificação específica, portanto pretende-se neste estudo se verificar qual o perfil desse teletrabalhador, visto que, são exigidas competências e habilidades específicas.

## **1.2 O Problema**

Dentro do contexto exposto levanta-se como problemática:

Qual o perfil profissional desse trabalhador, denominado de teletrabalhador?

## **1.3 Hipótese**

Na tentativa de responder ao questionamento, tem-se como hipótese para o estudo:

– o teletrabalhador para exercer essa função, necessita apresentar qualificação e competências específicas para o desempenho de suas funções, um perfil específico, visto que, atuará diretamente com ferramentas tecnológicas e comunicação à distância.

## **1.4 Objetivos do Trabalho**

A seguir, estão relacionados o objetivo geral e os específicos do presente estudo.

### **1.4.1 Geral**

O objetivo desta pesquisa é o de especificar e delinear o perfil do teletrabalhador.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são:

- a) levantar as habilidades necessárias para ser teletrabalhador;
- b) destacar os recursos tecnológicos empregados como ferramentas para o desempenho do teletrabalhador.

### **1.5 Limitação**

A pesquisa abordará o perfil do teletrabalhador no setor de vendas de uma empresa, onde o mesmo, adota o teletrabalho. Não foram observadas as questões pertinentes aos aspectos sociais, econômicos e políticos do teletrabalho.

### **1.6 Metodologia**

Na tentativa de se classificar o problema foi realizada a divisão do estudo em três etapas, onde a primeira consistiu na fundamentação teórica sobre o tema, envolvendo os conceitos; competências; habilidades e o perfil do teletrabalhador.

A segunda etapa trata da elaboração e aplicação de um questionário com os teletrabalhadores, com o objetivo de detectar seu perfil, após a tabulação dos dados e análise para se validar ou invalidar a hipótese levantada.

A terceira etapa na análise dos resultados coletados mediante a aplicação do instrumento de pesquisa e correlação com os objetivos definidos.

A investigação ocorrerá na empresa denominada para efeito do estudo como Companhia X, que adota desde 1999 o teletrabalho no setor de vendas.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

Para facilitar o entendimento da pesquisa, optou-se pela seguinte divisão:

Capítulo 1: se refere a parte introdutória, onde se destaca a problematização, objetivos, hipótese e metodologia;

Capítulo 2: processo evolutivo do trabalho sintetizado num breve histórico até o surgimento do teletrabalho; definição da terminologia; a questão do trabalho na sociedade da informação; demonstrando-se as mudanças ocorridas e os impactos do teletrabalho;

Capítulo 3: a formação profissional; o perfil desse trabalhador e as competências e habilidades solicitadas para sua inserção no mercado;

Capítulo 4: aborda o estudo de caso, onde serão referendados os aspectos da instituição, da elaboração dos instrumentos de pesquisa, da análise dos resultados levantados pelos instrumentos de pesquisa e

Capítulo 5: conclusão e recomendações para futuros trabalhos.



## **2 TRABALHO E TELETRABALHO**

Neste capítulo será arrolada a questão pertinente ao trabalho, observando-se que seu processo evolutivo na sociedade, tem se constituído, ao longo do processo civilizatório, em uma atividade essencial à estrutura da sociedade humana, não somente sobre o sistema produtivo, mas sobre o comportamento humano, expresso de forma genérica, em torno de necessidades e motivações.

O capitalismo, ordem econômica vigente, será mencionado, porque, de uma certa maneira ele tem conduzido e induzido comportamentos sociais, como também a economia globalizada enfatiza a unicidade e integração dos comportamentos, sendo considerada também a globalização como responsável pelas mudanças ocorridas nos modos de produção.

Decorrente dessas mudanças surge o teletrabalho, uma nova forma de executar tarefas e com exigências de uma mão-de-obra voltada ao conhecimento das ferramentas tecnológicas e a execução das atividades que, ocorrem fora da empresa.

### **2.1 Histórico**

Os recursos que o homem utilizava para trabalhar, nos primórdios eram utensílios que o auxiliavam a garantir seu meio de subsistência, fabricava suas armas para defender-se dos possíveis inimigos e para a caça. Os utensílios e instrumentos de caça eram feitos com materiais que a natureza disponibilizava.

Esta fase se caracterizou pelo desenvolvimento de instrumentos e ferramentas fabricados pelo homem para mediar sua ação e o campo de trabalho.

Dando-se um salto temporal, inicia-se o período marcado pela inserção da máquina, onde surgem novos meios de produção e a divisão do trabalho. A fase artesanal e o acompanhamento que o homem tinha sobre o produto final deixam de existir. “O indivíduo começa a trabalhar em equipes com funções determinadas e passa a acionar comandos através dos quais são obtidas respostas aos seus problemas. Nesta fase, surge a necessidade do homem em dedicar-se ao seu trabalho” (Bastos, 1998, p. 29).

A Revolução Industrial, segundo Bastos (1998, p. 32) trouxe às “máquinas, e a organização social do trabalho, período marcado pela teorização do trabalho, onde suas atividades passam a ser racionalizadas e fragmentadas, exigindo-se uma mão-de-obra específica e adequada ao desempenho dessas atividades”.

Com a Revolução Tecnológica, surgiu a tecnologia de ponta, onde as máquinas são mais sofisticadas, facilitando a comunicação à distância, conseqüentemente reduzindo virtualmente as fronteiras.

Em contrapartida, o mercado de trabalho exige uma mão-de-obra qualificada, com conhecimentos aprofundados sobre as ferramentas tecnológicas, tanto no aspecto teórico como no prático. Dessas inovações surge o teletrabalho, tendo como característica principal a comunicação à distância e a flexibilização no desempenho das atividades pelo trabalhador.

## 2.2 Definições

Para Nilles (1998, p. 135), o teletrabalho é “qualquer forma de substituir as viagens relacionadas com o trabalho mediante a utilização de tecnologias da informação como, telecomunicações e computadores; mover o trabalho para os trabalhadores ao invés de mover os trabalhadores para o trabalho”.

Portanto, o teletrabalho é uma maneira flexível de trabalhar, cobrindo atividades, que podem ser desenvolvidas a partir de um local remoto em relação ao local de trabalho tradicional, durante parte significativa do tempo de serviço.

Essa maneira de trabalhar solicita o processamento eletrônico de informações e o contato que o empregado realiza com o empregador se dá mediante à Internet, Intranet e telefonia comum.

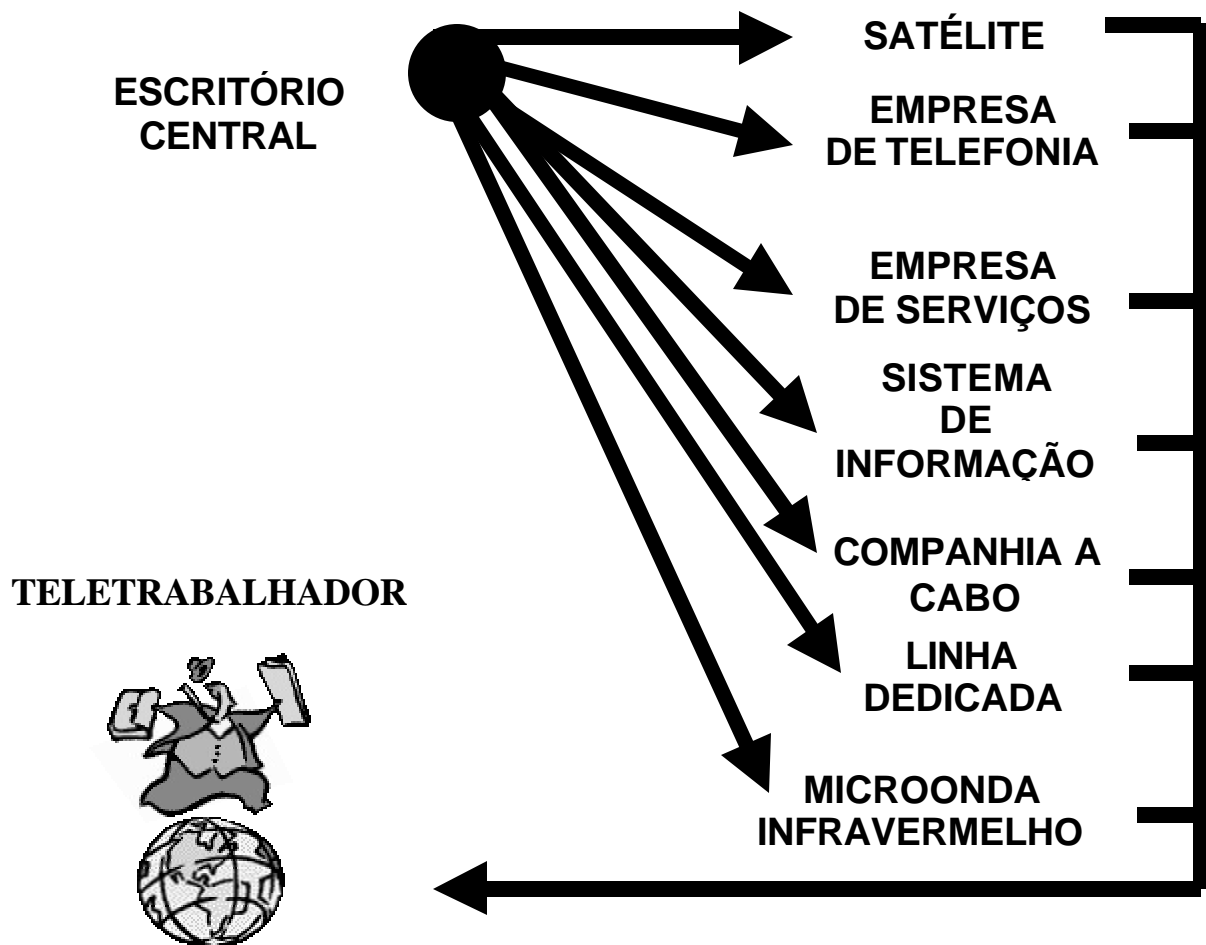
Antonio Barredo Fernández (1999, p. 13), define-o como “uma forma flexível de organização do trabalho que consiste no desempenho da atividade profissional sem a presença física do teletrabalhador na empresa durante uma parte importante do seu horário de trabalho”.

O teletrabalho só adquire o seu pleno significado quando é executado com a ajuda das telecomunicações e da informática, não ocorre teletrabalho sem as telecomunicações, mesmo que se utilize a informática. Para efeitos do estudo adotou-se os três conceitos, visto que cada um aborda um aspecto que envolve o teletrabalho: as telecomunicações à distância, a informática e flexibilidade.

Em face dos três conceitos, observa-se que o teletrabalho surge como expressão das tecnologias da informação e comunicação à distância, sendo desenvolvido fora do espaço físico da empresa, na casa do trabalhador ou na sua proximidade, em escritórios satélites ou vizinhos, utilizando recursos tecnológicos para comunicação.

A figura 1 demonstra a conexão entre a empresa e o teletrabalhador.

FIGURA 1: Conexão Empresa Teletrabalhador



Fonte: Adaptado de Mello, 1999.

## 2.3 Trabalho na Sociedade da Informação

Com os recursos tecnológicos sendo inseridos cada vez mais no trabalho e no cotidiano do ser humano, as informações são adquiridas de maneira acelerada e as barreiras de espaço deixam de existir.

A sociedade da informação se globaliza e o trabalho torna mais complexa a condição de formação da consciência social do trabalhador (Ianni, 1999, p. 142-145).

Primeiro, o trabalho entra como “força produtiva fundamental na reprodução do capital, tomado agora em escala global. Em decorrência, à globalização do capitalismo, compreendendo a nova divisão transnacional do trabalho, à transição do fordismo ao toyotismo, à formação da fábrica global, a modificação nas estruturas de poder, amplamente dinamizado pela eletrônica e informática, o trabalhador passa a fazer parte da mão-de-obra ou força de trabalho, de caráter global. As suas condições de trabalho e vida pessoal passam a ser determinada pelas relações, processos e estruturas de apropriação econômica e dominação política que operam em escala global”

Segundo, o jogo das forças econômicas e sociais, “em escala mundial, influenciam em alguma medida o modo pelo qual se organiza o processo de trabalho e as condições materiais e espirituais de vida nas mais diversas localidades, nações e regiões”.

A nova divisão internacional do trabalho, transformando o mundo em uma fábrica global, rompe fronteiras políticas e culturais de todos os tipos. As bases culturais nacionais do capitalismo keynesiano, no qual nasceu o

fordismo, já não são suficientes para servir de base para o capitalismo global, que envolve as mais diversas culturas e civilizações, convivendo com elas, modificando-as e até mesmo provocando ressurgências. “As tradições socioculturais e políticas de cada país, bem como, as suas diversas formas de organização de vida e trabalho, são levadas a combinar-se com outros padrões socioculturais e políticos, correspondentes à racionalidade embutida na organização flexível da produção e do trabalho envolvendo a dimensão mundial da nova divisão do trabalho”.

Cada local, nação e região recebem padrões originários dos centros dominantes, instituindo parâmetros, modas e sistema de referência. Isso infere diretamente o trabalhador, o mesmo, passa a receber influências de padrões e valores socioculturais, políticos e outros dinamizados a partir de países que articulam o desenvolvimento mundial, a partir de seus padrões.

Terceiro, “no âmbito da fábrica global, ou seja, o trabalhador pode desempenhar suas funções em qualquer lugar do mundo, estando conectado ou circulando pessoalmente por continentes” .

Quarto, o trabalhador coletivo adquire dimensões e significados mundiais, ou seja, ele deixa de ser local, adquire uma conotação global.

Quinto, a sociedade global em formação com a mundialização do capitalismo, envolve necessariamente o desenvolvimento da cultura em escala mundial.

Neste aspecto a mídia eletrônica desempenha seu papel, interferindo na linguagem, popularizando modos, modas entre outros comportamentos.

Para Castels (1999, p. 77), “as práticas do trabalho atreladas a sociedade global, também estão evoluindo, conseqüência dos resultados ocorridos pela inserção das tecnologias de informação e da comunicação à distância, e assim o teletrabalhado vai sendo absorvido de forma física, mental e cultural, em face da flexibilidade, que vem a ser sua característica principal”.

Essas transformações ocorrem também nas empresas, que necessitam se adequar as tecnologias para participarem do mercado extremamente competitivo.

A “prática do teletrabalho tem acontecido nas multinacionais que se vêm mais distanciadas dos processos decisórios e dos seus centros de produção, exigindo relações de interdependência e subcontratação”, segundo Nilles (1997, p. 62).

A diminuição do setor industrial e o crescimento do setor de serviços, baseados no conhecimento e na informação, são fatores que tem influenciado a modificação nas relações de trabalho, aspectos a serem relevados.

Essas mudanças que estão ocorrendo nos modos de produção, passam também pelo sistema educativo, ou seja, a educação formal responsável pela formação dos futuros profissionais, trabalhadores ou teletrabalhadores tem sua participação como fundamental, visto que, ela repassa os conhecimentos e introduz novos paradigmas.

## **2.4 As empresas e o teletrabalho**

Na atualidade as empresas que adotam o teletrabalho, em determinados setores, tem exigido de seus administradores e gerentes, a

implementação de novas ações e procedimentos no sentido de adequarem tanto o corpo técnico como administrativo a esta nova maneira de executar tarefas.

Como o “teletrabalho basicamente se caracteriza pela utilização de recursos tecnológicos e à comunicação à distância, esses equipamentos devem estar disponibilizados e a flexibilidade no modo de organizar o trabalho e administrá-lo, deverão ser a tônica. Para que o trabalhador modifique sua forma de executar sua função, os gerentes terão que mudar a maneira como gerenciam” (Nilles, 1997, p. 64).

O importante na adoção do teletrabalho é a mudança no estilo administrativo, as inovações tecnológicas acarretam modificações nas estruturas sociais com reflexos no funcionamento das organizações. Segundo Mello (1999, p. 51), “uma das questões centrais do gerenciamento do teletrabalho é a mudança de prioridades. Ao invés de se colocar em foco o número de horas trabalhadas, dar-se-á mais atenção as questões ligadas ao desempenho”.

A prática organizacional, no trabalho tradicional, costumava determinar que as atividades deviam ser descritas e definidas mediante o monitoramento controlado, ou seja, tantas horas de trabalho tanto de produção. Na economia do conhecimento o tempo é flexível e o ritmo próprio substitui a necessidade da sincronização de massa. Ao permitir que seus funcionários empreendedores, criativos e intuitivos, se gerenciem por si só, as empresas obterão resultados mais produtivos e sua revitalização ocorrerá de dentro para fora.

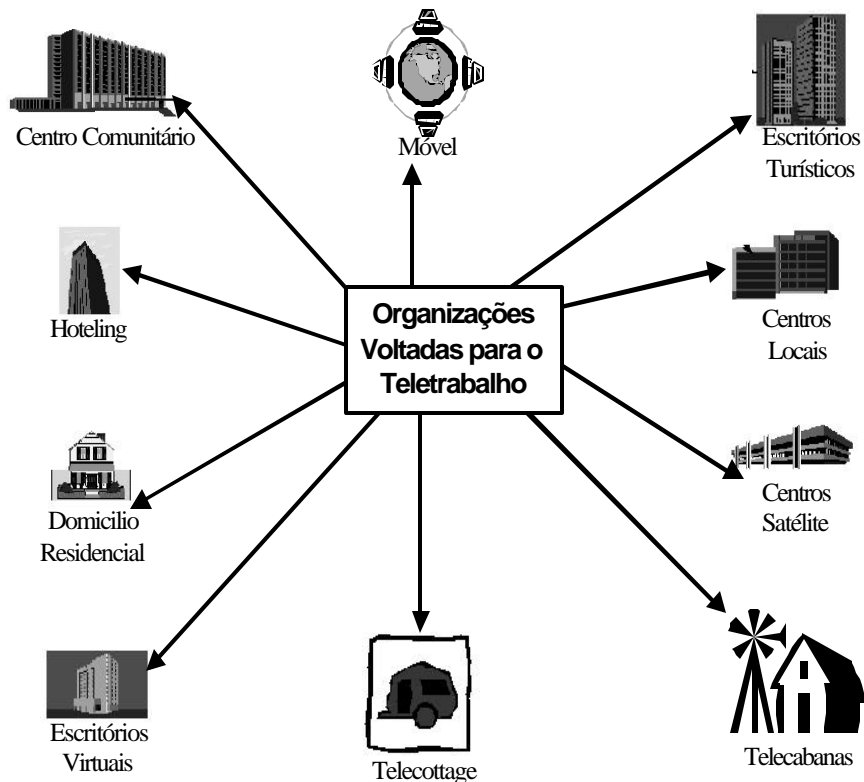


Para que a empresa implante, o teletrabalho, para Mello (1999) ela deverá estabelecer alguns princípios, lembrando que ele depende do negócio e das condições de trabalho de uma equipe e realizado por meio de um acordo mútuo entre Companhia e o funcionário. Esta forma de trabalho não se sobrepõe a qualquer outra forma ou política existentes, por exemplo:

- Os equipamentos fornecidos pela Companhia só podem ser utilizados com o objetivo de teletrabalho.
- Os princípios de confidencialidade referentes aos dados e informações trabalhadas são os mesmos que na empresa. Estes princípios incluem: reprodução de informações, proteção antivírus, *backups*, proteção de informação.
- Padrões de segurança e ergonomia devem ser seguidos. Orientações de como implementar estes padrões serão repassadas ao funcionário antes de aderir à condição de teletrabalho.

Para Nilles (1997, p. 70) “as empresas que adotam o teletrabalho como política objetivam redução de custos tanto imobiliários como na questão referente aos recursos humanos; integrar-se no mercado competitivo; aumentar gradualmente o desempenho das filiais, como também a oportunidade de operarem 24 horas globalmente; melhorar a agilidade no funcionamento da empresa, em relação ao mercado; diminuição na rotatividade de pessoal entre outros aspectos”. Na figura 2 podem ser observadas as organizações voltadas para o teletrabalho.

Figura 2. Organizações Voltadas para o Teletrabalho.



Fonte: Nilles, 1997, p. 71.

Para Nilles, (1997, p. 72-73),

o teletrabalho pode ser manifestado da seguinte forma:

- centros comunitários (comunidade): são pequenos centros de trabalhos remotos que oferecem espaço e recursos para os empregados, de um único ou diferentes empregadores, que vivem dentro de uma área restrita;
- centros locais (perfil de empresa) - abrigam pessoas que trabalham para diferentes empregadores que formam uma parceria para estruturar e manter as instalações de trabalho remoto. Esse tipo de Centro tem tido problemas de segurança. As empresas convidadas a participar de um centro de trabalho cooperativo temem que seus dados confidenciais tornem-se vulneráveis. Na Suécia há regras que proíbem duas empresas do mesmo ramo de participar ao mesmo tempo do mesmo centro;
- centro satélite ou centro de teleserviços: descreve um centro de trabalho remoto que abriga pessoas trabalhando para um empregador. Os centros satélites são uma aplicação nova para a descentralização. Estes centros se diferem dos escritórios

tradicionais, pois existe uma preocupação com a geografia da cidade na escolha que deverá estar em harmonia com a localização das residências dos seus teletrabalhadores, que trabalham juntos, não porque exercem uma mesma função mas porque moram próximos;

- domicílio, residencial ou *home-office*: o trabalho é desenvolvido na própria residência do trabalhador, estão conectados a uma base de dados, executando suas tarefas em casa e comunicando-se com o escritório por meio de fax ou internet;

- escritórios turísticos: utilizados por empresas japonesas e canadenses, localizam-se em áreas procuradas para férias. Abrigam profissionais, às vezes suas famílias, com seus grupos de trabalho, de duas a quatro semanas. Permeiam suas atividades com trabalho e recreação; muitas vezes um grupo fica no hotel desenvolvendo um projeto. O objetivo é o de oferece um escape ao estresse causado pelo trabalho;

- escritórios virtuais: utilizam-se de recursos telemáticos, podendo ser móveis ou fixos;

- *hoteling*: utilização espacial, os empregados podem reservar espaços na *workstation* de um escritório tradicional, uma mesa ou uma sala de reunião, etc.. *Hoteling* é a forma de reservar espaço, muito semelhante a uma reserva de um quarto em um hotel, muito utilizado em empresas que prestam serviços de auditoria externa e consultoria;

- móvel: o trabalho é efetuado em pequenos períodos de tempo, em locais às vezes móveis, como por exemplo, bicicletas, carros, hotéis, aviões, clientes de uma forma geral, etc., utilizando recursos telemáticos também móveis: *laptops*, telefone celular, impressoras, entre outros recursos;

- telecabanas: são empresas de médio e grande porte, que se unem ou não para contatar mão-de-obra em locais distantes;

- *telecottage*: é uma estrutura criada muitas vezes por iniciativa da administração pública ou da comunidade, visando facilitar o acesso ao trabalho, tecnologia e treinamento dos membros da comunidade que a originou”.

#### **2.4.1 Critérios de implantação para o teletrabalho**

Estrategicamente, os governos de vários países estimulam, investem, pesquisam, divulgam, implementam e acompanham o desenvolvimento do teletrabalho, garantindo a geração de empregos, melhoria do meio ambiente e redução de custos. Isto é feito através da criação de infra-estrutura necessária

na educação, nas telecomunicações e no suporte legal, direcionando a formação de mão-de-obra para o mercado globalizado.

No Brasil, segundo Assis (1998, p. 189)

“apesar de estar presente nos setores de ponta da economia, envolvendo profissionais geralmente qualificados, o teletrabalho, devido a pouca pesquisa, divulgação e iniciativa na implementação de projetos, não está sendo utilizado para atividades, que demandam menor especialização de mão-de-obra, deixando de fora um grande contingente de trabalhadores pouco especializados, mas com capacidade suficiente para desenvolver algumas atividades ligadas ao teletrabalho. Faz-se necessário inserir e disseminar a utilização de tecnologias de informação e comunicação, em larga escala em todos os níveis da educação, bem como melhorar substancialmente o funcionamento das telecomunicações do país. Para tal, é relevante atentar para os seguintes aspectos que são fundamentais para a implementação do teletrabalho”.

#### **A) LEGISLAÇÃO VIRTUAL**

Como todos os fenômenos novos que dizem respeito à lei, a questão se coloca também para o teletrabalho, seja nas relações contratuais eletrônicas de trabalho ou no desenvolvimento do mesmo (a legislação virtual no ciberespaço, assinaturas digitais, troca eletrônica de dados, entre outros). A dificuldade maior consiste em harmonizar a legislação de modo a assegurar uma proteção adequada ao teletrabalhador, sem provocar nenhuma rigidez que mascare a sua existência e o trate como um trabalhador convencional, pois, no Brasil, para Antunes (1995, p. 73)

“falta suporte legal na legislação para sua implementação. Este é um dos principais obstáculos, tanto para empregadores quanto para empregados admitirem a sua ocorrência. Veja um exemplo, uma ação trabalhista na justiça devido que, alguns vendedores alegam que ficam 24 horas à disposição da Organização, deve buscar uma legislação para que empregador e empregado saiam satisfeitos, sem lesões”.

## B) TECNOLÓGICO

Um volume substancial de teletrabalho pode ser realizado eficazmente apenas com um telefone. A informática “evolui em termos de desempenho por dólar consumido e reduz, em custos por unidade de capacidade, a uma taxa anual de aproximadamente 25 a 30%” (Nilles, 1998, p. 201).

Geralmente, o equipamento necessário para a realização do trabalho é composto de uma linha telefônica, um computador pessoal, uma secretária eletrônica para recados, um fax, um modem, correio eletrônico, e uma linha pública ou privada de dados.

Para Nilles (1998, p. 208)

“a necessidade de utilização de recursos de informática com uma configuração básica ou mais sofisticada, será definida pelos tipos de atividades em que o teletrabalhador vai realizar, o nível de confidencialidade das informações que serão processadas e transmitidas, a freqüência e volume dos dados que serão atualizados, a freqüência em que os mesmos serão disponibilizados, a forma em que as reuniões de teletrabalhadores ocorrerão, o tipo de negócio, clientes e mercado.”

Todos esses conjuntos de fatores irão determinar a estratégia a ser adotada. Segundo Saviani (1998, p. 64)

“observa-se que, para um mesmo tipo de tarefas a serem executadas, os teletrabalhadores estrangeiros utilizam uma configuração de hardware e software similar as que se encontram disponibilizadas no Brasil.

- Hardware: PC, Modem, Fax, Rede Local (Lan), Adaptador de Terminal e Vídeo, impressora;
- Software: Correio Eletrônico (*e-mail*), Rede Local (Lan), Processador de Texto, Planilha Eletrônica, Banco de dados;
- Comunicação: Canal de voz, Canal de Dados, *Fax*, Telefone Celular, *Page*, Vídeo”.

## C) SEGURANÇA

Para a segurança no desenvolvimento do teletrabalho, pode ser considerado um conjunto de recursos, os quais estão disponíveis para usuários autorizados, destacando-se segundo Fernández (1999, p. 31)

- “a) disponibilidade: o sistema e os dados críticos devem estar disponíveis quando os usuários precisarem deles;
- b) utilidade: o sistema e os dados no sistema têm que ser úteis para um propósito;
- c) integridade: o sistema e seus dados devem estar completos, inteiros e legíveis;
- d) autenticidade: o sistema deve poder verificar a identidade dos usuários, e os usuários a identidade do sistema;
- e) confidencialidade: dados particulares só devem ser conhecidos por seus donos, ou por pessoa escolhida com quem o dono compartilha os dados;
- f) posse:- os donos do sistema devem poder controlar a posse. Perder controle do sistema para um usuário malicioso afeta a segurança do sistema para todos os outros usuários”.

O valor da existência de sistemas de controle e auditoria deverá ser medido pelo custo de sua inexistência. É bem mais fácil proteger de intrusos as informações sigilosas da companhia, se elas ficam guardadas com segurança nos computadores protegidos do escritório central da empresa, o que pode não ocorrer com o teletrabalho. A adoção do teletrabalho implica em alterar substancialmente as práticas e processos no desenvolvimento do trabalho, exigindo, por parte das empresas que o implementam, uma forte preocupação com segurança tecnológica, devido à natureza intrínseca do teletrabalho, no que se refere a:

- “a) distribuição das informações - vários teletrabalhadores acessam remotamente as informações da empresa de diferentes ambientes e locais, ou seja, as informações não ficam mais restritas ao ambiente (computador) da empresa, o que exige um grau de proteção ainda maior;
- b) dependência tecnológica - o desenvolvimento do teletrabalho dá-se através da utilização de tecnologia da informação e comunicação;

- c) descentralização - as atividades se desenvolvem em vários locais e ambientes diferentes, não somente no escritório central da empresa;
- d) disponibilidade das informações - vários níveis de informações deverão ser acessados e monitorados de ambientes diferentes. Pode-se citar o exemplo do presidente da empresa que poderá desejar acessar remotamente todas as informações de sua empresa, enquanto um teletrabalhador acessará apenas as que forem referentes ao desempenho de sua atividade” (Nilles, 1998, p. 209).

Primeiramente faz-se necessário adotar uma política de segurança para o desenvolvimento do teletrabalho. Algumas técnicas possíveis consistem em utilizar ferramentas de controle, tais quais: antivírus, *firewall*, criptografia, autenticação, entre outros. Após avaliação e análise da compatibilidade das mesmas, com a política de segurança e ambiente computacional do local, a aplicação de sistemas de detecção de intrusos.

Nilles (1998, p. 209), sugere as seguintes alternativas tecnológicas para contornar o problema:

- “a) manter as informações fora do alcance das pessoas não-autorizadas ou torná-las inúteis quando acessadas;
- b) as informações sigilosas poderão ser mantidas no *mainframe*, ou em uma rede local da empresa, de modo que os trabalhadores a acessem via *modem*. Neste caso, não se deve conectar o servidor de telecomunicações diretamente ao *mainframe* ou rede local;
- c) se as informações sigilosas são armazenadas no computador do funcionário, há duas outras formas de impedir o acesso não-autorizado: uma delas é que os dados confidenciais poderão ser codificados e a outra é a utilização de discos rígidos removíveis, possibilitando que as informações fiquem separadas do computador”.

## 2.5 Benefícios do Teletrabalho

Na economia globalizada, o funcionamento do mercado e do trabalho, acontece de forma virtual. O teletrabalho pode ser implementado em qualquer ponto, pois ele exige recursos tecnológicos e a comunicação á distância.

As empresas globais (Cruz, 2001, p. 17) “procuram a mão-de-obra, independente do local geográfico, algumas funcionam 24 horas por dia, visto que o mercado globalizado se movimenta ininterruptamente e o desenvolvimento tecnológico permite a comunicação á distância, facilitando o contato entre as sociedades”.

Estrategicamente, “muitas delas vem utilizando fuso horário para virtualmente prolongar o seu horário de funcionamento, ainda que em outro continente. Seu desenvolvimento, para Cruz (2001, p. 18) não se restringe aos países do primeiro mundo, é incrementado das mais variadas formas, por iniciativa empresarial ou governamental”. No âmbito governamental, um ponto em comum, segundo Cruz (2001, p. 18), “é que os diversos governos, mesmo de países como a Índia e a Irlanda, parecem compartilhar algumas metas que são, por exemplo, geração de empregos e economia de energia”.

As múltiplas estratégias que estão sendo adotadas (Cruz, 2001, p. 19), “pelas empresas no redirecionamento da execução do trabalho, no sentido da desvinculação do local da realização das atividades, do local físico do escritório, apresentam-se de maneiras variadas e recebem designações diferentes, mas todas têm em comum a redução de custos, a flexibilidade e agilidade de funcionamento das Corporações”.



Uma das características do teletrabalho é a flexibilidade de espaço, sendo uma específica para cada tipo de atividade. Para Cruz (2001, p.21), por exemplo: para trabalhos repetitivos, como transmissão de dados, o serviço pode ser feito em casa, via terminal, ou utilizando-se de uma rede de centro satélite, enquanto que, para trabalhos nos quais deve-se ter um contato mais estreito com os clientes e com os colaboradores, os tipos *hoteling* ou móvel são mais satisfatórias.

A tecnologia da informação e comunicação também possibilita as empresas explorar e transferir seus escritórios para áreas menos valorizadas, onde poderão ter uma redução de custos, uma melhor utilização da mão-de-obra e menos perda com locomoção.

Destaca-se alguns dos benefícios nas empresas em se adotar o teletrabalho como política institucional:

#### **A) FUSO HORÁRIO E HORÁRIO DE PICO**

Os empregados de Centros de Chamada, *Call Center*, são candidatos ideais para o teletrabalho. Um centro de chamada é todo aquele que recebe chamadas de clientes, centro de recebimento de chamada, ou faz ligações para fora, para clientes potenciais, centro de saída de chamada.

Como exemplos deste tipo de função, Cruz (2001, p.22) cita: perguntas sobre cartão de crédito, compras a partir de um catálogo, transações bancárias, disseminação de informação, registro de pedidos de reembolso de seguro e renovação de serviços de assinatura. Na realidade, há uma tendência significativa de muitas organizações adotarem este tipo de atendimento ao consumidor externo.

Esta é uma aplicação típica do Centro de Chamada, *Call Center*: um consumidor da Áustria telefona para um número local, mas a comunicação, sem que o usuário perceba, é encaminhada para a Irlanda, onde um indivíduo, conversando fluente e corretamente o alemão, resolve o problema, apoiado por um grupo de especialistas, cuja função é satisfazer as necessidades dos consumidores localizadas na Europa.

#### **B) CONDIÇÕES CLIMÁTICAS ADVERSAS**

No mundo cibernético de hoje, por mais adversa que possa ser as condições climáticas, dificilmente um correio eletrônico não chegará ao seu destino.

Como exemplo Cruz (2001, p. 24) comenta: o terremoto ocorrido em Los Angeles, impulsionou a cidade a Projetos de Teletrabalho, já que as rodovias abaladas forçaram as pessoas a trabalhar em suas casas ou em outros locais que não nas empresas e a nevasca que caiu sobre os Estados Unidos. Essa intempérie manteve muitos escritórios fechados, interferindo até mesmo na entrega das correspondências via correio para as cidades de Washington e Nova Iorque.

#### **C) DEFICIENTES FÍSICOS**

O teletrabalho é freqüentemente apresentado como uma solução vantajosa no que diz respeito ao acesso ao mercado de trabalho por parte de pessoas deficientes, sobretudo daquelas que têm dificuldades em deslocar-se.

Realizados em meados da década 1980-1990, nos Estados Unidos, muitos dos estudos de viabilidade procuraram determinar com os empregadores os tipos de tarefas suscetíveis de serem realizadas em regime de teletrabalho e formar os futuros teletrabalhadores. Para estes últimos,

trabalhar terá sido a motivação principal, uma vez que, na altura do recrutamento, a maioria se encontrava desempregada. A hipótese de procederem a uma reciclagem dos conhecimentos também terá exercido um efeito positivo na sua motivação. Para Leite (1998, p. 37), “uma grande parte não possuía a especialização requerida para efetuar as tarefas designadas e a formação ocupava um lugar de relevo nesses programas”.

As conclusões, que se “apóiam sobre o grau de satisfação demonstrado pelos trabalhadores e pela entidade patronal, são quase sempre favoráveis à implementação do teletrabalho para pessoas deficientes” (Leite, 1998, p. 38).

Como se aproveitam, essencialmente, sobre a problemática do acesso ao emprego, esses estudos apresentam limites inerentes à perspectiva adotada. Para Leite (1998, p. 39) “os processos de seleção dos candidatos, baseados nas características individuais habitualmente requeridas para ser bem sucedido em teletrabalho, acabaram por filtrar apenas os mais aptos”. Por outro lado, os postos de trabalho criados, muito especializados, requeriam pouca interação e estavam bem adaptados ao trabalho à distância, mas não representavam bem a gama de funções passíveis de serem realizadas por pessoas incapacitadas. No entanto, “estes programas tiveram o mérito de aumentar o estado do conhecimento nesta área e de demonstrar que o teletrabalho pode, sob certas condições, demonstrar-se uma ferramenta valiosa no acesso ao mercado de trabalho” (Leite, 1998, p. 39).

#### **D) QUESTÕES AMBIENTAIS E REDUÇÃO DE CUSTOS**

A legislação federal brasileira que

“regulamenta a diminuição da poluição mediante o Ato do Ar Limpo de 1990 e a Lei 3923/94, forçaram as grandes empresas a reduzir o número de pessoas que dependiam de automóvel particular para ir ao escritório, oferecendo, ao mesmo tempo, estímulos fiscais para quem convertesse trabalho em teletrabalho. O governo federal e alguns estados têm feito experiências com centro de trabalho remoto, subsidiando o aluguel de centros, patrocinando pesquisas acadêmicas sobre suas operações e estimulando o setor privado através de parcerias” (Brasil. Associação Nacional de Transportes Públicos, 1997, p. 213).

A redução dos veículos em circulação nas grandes cidades, especialmente em áreas de grande congestionamento de tráfego é condizente com as expectativas de vida e de trabalho, que busca construir um novo paradigma que integre o homem à natureza.

#### **E) GERAÇÃO DE EMPREGO EM REGIÃO DISTANTE**

Apesar do “alto nível de instrução da população, o isolamento geográfico limita a possibilidade de emprego. O teletrabalho apareceu colocando a mão-de-obra altamente qualificada em contato com clientes distantes, uma vez que os mesmos estão bem equipados em telecomunicações” (Pastore, 1998, p. 81). As atividades tradicionais principalmente a agricultura em pequena escala, a pesca e a tecelagem, favoreceram também a cultura de trabalho flexível.

Dada a natureza das tarefas a realizar, estes postos de teletrabalho constituem uma atividade de real valor acrescentado, implicando as mais diversas competências.

## 2.6 Considerações Gerais

O trabalho pelo que foi abordado tem se constituído numa atividade essencial para a sociedade humana, deste o momento em que o homem inicia seu processo de interferência no meio ambiente.

A Revolução Industrial trouxe consigo a fragmentação do trabalho, onde o homem deixa de efetuar suas atividades artesanalmente e passar a utilizar recursos das máquinas.

O teletrabalho é decorrente da Revolução Tecnológica, visto que, para a sua implementação são necessários os recursos tecnológicos e a comunicação à distância, sua adoção visa minimizar os custos das empresas e de uma certa maneira romper fronteiras geográficas. A característica principal dessa nova forma de trabalhar é a flexibilidade e a ausência no funcionário nos recintos da empresa.

A mão-de-obra contratada para desempenhar as funções de teletrabalhador apresenta qualificação específica e um nível de conhecimento aprofundado nas questões pertinentes as inovações tecnológicas.

Para a implementação do teletrabalho existem pontos ainda, que segundo os autores estudados, necessitam ser revistos, como por exemplo: legislação virtual; o aspecto tecnológico e a segurança.

A adoção do teletrabalho traz como benefícios: fuso horário e horário de pico; condições climáticas adversas; propicia emprego para pessoas portadoras de deficiências e colabora com as questões ambientais no sentido

de diminuir a poluição, visto que, os empregados executam suas tarefas em casa.

### 3 PERFIL DO TELETRABALHADOR

Neste capítulo serão discutidas as questões pertinentes a especificidade do teletrabalhador, sua formação e identidade, as competências e habilidades exigidas, tendo-se como consequência o perfil desse novo trabalhador.

#### 3.1 Qualificação e Identidade do Trabalhador

O aspecto a ser tratado, torna-se importante a partir do momento em que se verifica que o trabalhador da atualidade encontra-se inserido em um processo onde o novo paradigma do trabalho está se incorporando e ele é contratado segundo modelos de competências, que podem comprometer sua identidade e força de trabalho.

Para Carvalho (1997, p. 93)

“o trabalho na sociedade da informação exige do novo trabalhador conhecimento e domínio de tecnologias que facilitem sua entrada nesse mercado, portanto, faz-se necessário que setores ligados a educação também favoreçam uma formação profissional qualificada voltada para esta realidade, como a inserção de conteúdos curriculares que abordem as questões pertinentes à informática e o acesso às redes de informação, assegurando competências e habilidades básicas nas tecnologias de informação; assim como a formação de especialistas e professores que se utilizem desses recursos na prática pedagógica.”

Essas novas habilidades e comportamentos, segundo Bastos (1998, p.

“tais como flexibilidade, capacidade de comunicação, participação, são considerados fundamentais dentro de um modelo de produção que busca superar e em alguns países já superou a rigidez do modelo taylorista. Portanto, espera-se que a escola tenha a capacidade de garantir uma educação básica que possibilite ao educando, e futuro trabalhador, apropriar-se de novos conhecimentos e ajustar-se, da melhor forma possível à flexibilidade do novo padrão de produção como também o recebimento de uma formação profissional que trabalhe com competências e habilidades favoráveis a este mercado”.

Observa-se, que esta ocorrendo um relaxamento no processo de divisão do trabalho e o aumento dos espaços dentro das empresas para atuação do produtor como sujeito, os conhecimentos e atributos se vinculavam ao fazer prescrito de um posto de trabalho determinado se tornaram ineficientes e até inadequados, tendo em vista os novos métodos do capital de lidar com a competição a fim de se apropriar de ganhos diferenciados de produtividade.

A ênfase na quantidade típica da produção em massa é deslocada para o âmbito da qualidade. Ela se revela não só no produto, mas principalmente no processo que busca reduzir custos de: retrabalho, mão-de-obra, matéria prima, energia, planejamento, manutenção entre outros. Nesse processo, há um reposicionamento do trabalhador no sentido de acomodar, no produtor, funções que nunca deixaram suas mãos, mas que passaram a ser valorizadas e cobradas como condição de eficácia, criatividade, iniciativa, zelo, participação, senso de organização, empatia, liderança, tenacidade e conhecimento científico-técnico/operacional do seu trabalho, que passam a ser elementos constituintes do conjunto de requisitos para entrar no emprego e atuar na produção.



Carvalho (1997) e Bastos (1998) revelam que esses atributos não só já eram necessários à produção, como faziam parte da atuação de muitos trabalhadores no processo produtivo que, embora determinado pela gerência, nunca se transformou em uma cópia fiel dessas determinações.

Mas há algo de novo. Não se trata apenas de velhos requisitos que se reacendem. Como já foi descrito, existem modificações na divisão do trabalho decorrentes dos novos arranjos organizacionais e da revolução tecnológica que, mais do que extinguir velhas funções, instauram novas profissões, que tendem não só a retomar a totalidade de alguns processos, mas também reinventar novas totalidades, nem sempre coerentes na sua constituição.

Segundo Marcelo Lima (2001, p. 53)

uma coisa é o processo produtivo atual determinar que uma especialidade como eletricista disso ou daquilo, passe a ser eletricista geral, que atue com liderança e criatividade, que possa incorporar as inovações de outras áreas que influenciem o conhecimento de eletricidade, como a eletrônica e a informática, mas coisa muito diferente é o setor produtivo fundir áreas díspares transformando um eletricista e um mecânico em um eletromecânico ou uma outra composição que superponha áreas, o que, além de demonstrar um claro objetivo de redução do número de trabalhadores e intensificação do trabalho, não leva em consideração os processos formativos e identidades profissionais diferenciadas.

A formação profissional requerida de um indivíduo desde o trabalho artesanal se constitui em forma de árvore, ramificando-se a partir de um tronco epistemológico comum. Ao que parece, a formação no contexto atual se estabeleceria em rede, cada indivíduo se formaria a partir de um mosaico que estabelece e se constitui em forma de rede. Essas transformações na estrutura ocupacional, ao deslocarem o eixo do posto de trabalho para o sujeito, comprometem o conceito de qualificação e lançam um novo conceito que se

baseia na idéia de competência; não no singular, mas sempre no plural, o modelo de competências que consiste “num conjunto de atributos antigos e novos que são exigidos e podem mudar, conforme o processo de trabalho em cada empresa” (Lima, 2001, p. 54).

De acordo com Hirata (1998), na nova empresa a qualificação, correspondência entre um saber, uma responsabilidade, uma carreira, um salário, tende a se desfazer na medida em que a divisão social do trabalho se modifica. Às exigências do posto de trabalho se sucede um estado instável da distribuição de tarefas, em que a colaboração, o engajamento, a modalidade passam a ser qualidades dominantes, o que desloca a questão da qualificação do eixo de um posto de trabalho superado ou uma função obsoleta, situando no sujeito o conjunto de atributos úteis para a produção.

Para Assis (1998), o teletrabalhador, além da qualificação mínima é necessário desenvolver a autonomia e a capacidade de gestão do trabalho, a autodisciplina e a responsabilidade. Muitos necessitarão de formação na área das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação, uma vez que elas se tornaram quase indispensáveis nesta nova modalidade de trabalho e muitas aplicações em informática significam novas oportunidades de trabalho.

A formação deverá ocorrer em diversos momentos, nomeadamente, antes do início da atividade e, periodicamente, sempre que se mostre necessária. “A utilização de Tecnologia de Informação e Comunicação permite o recurso a teleformação, designadamente, com vista a preparar o teletrabalhador para atividades futuras e a mantê-lo atualizado em relação aos desenvolvimentos tecnológicos” (Assis, 1998, p. 190).

A implementação do teletrabalho deve ser precedida de ações que sensibilizem os trabalhadores, para esta nova modalidade, como, por exemplo, palestras por parte da empresa sobre o teletrabalho, às técnicas de gestão à distância e conselhos práticos sobre a organização diária do trabalho no domicílio. Ao setor responsável pelo apoio na área de informática oferecer uma iniciação sobre às particularidades das modalidades de telecomunicações e do suporte técnico do trabalho à distância. Os coordenadores responsáveis pela implantação do teletrabalho deverão elaborar um guia sobre a temática, em formato impresso, *Braille* e eletrônico, que será distribuído aos trabalhadores e aos seus superiores imediatos. Um diário pode ser colocado à disposição dos teletrabalhadores, para que possam anotar os aspectos positivos e negativos da experiência.

A utilização de novas tecnologias obriga ao fornecimento de formação nesta área, que se deverá acontecer em paralelo com os estudos técnicos e ergonômicos necessários à adaptação dos equipamentos e às necessidades dos teletrabalhadores.

Instruções, mesmo tarefas relativamente simples como o processamento de texto é beneficiada com a qualificação do trabalhador, torna-se, portanto, necessário identificar as dificuldades ao nível da formação dos futuros teletrabalhadores de modo a combater eficazmente possíveis fontes de insucesso. Conforme Milpied e outros autores (1996, p. 36), “o teletrabalhador bem treinado, evita ou reduz, significativamente, a necessidade de supervisão do trabalho, tarefa que é encarada pelos empregadores como gasto de tempo e de dinheiro”.

Quando possível, parecem existir vantagens em fomentar a formação do teletrabalhador nas instalações do cliente. Este período de treino traz-lhe conhecimento sobre a empresa, das pessoas que lá trabalham, dos seus processos e da tecnologia que utiliza.

Segundo Milpied e outros autores (1996, p. 70), “a estratégia de treinamento de futuros teletrabalhadores deve ser focada nas necessidades do mercado, no sentido em que deve atender às oportunidades locais de emprego previamente identificadas. É fundamental o intercâmbio de informações entre as empresas empregadoras e os centros de formação”.

Dadas às alterações que a implementação do teletrabalho exige nas práticas de gestão comuns, tanto as empresas como as instituições voltadas a formação e qualificação profissional, verifica-se a necessidade de providenciar formação para os gestores mais diretamente implicados no processo, os supervisores.

### **3.2 Perfil Pessoal**

Preocupado em identificar os fatores que determinam as diferentes visões de mundo de uma cultura a outra, por meio de seus estudos, o epistemólogo norte-americano Maruyama (1996, p. 31) afirma que “não existe um modo de pensar característico de um povo ou uma cultura; eles são transculturais; variam de indivíduo a indivíduo no interior de diferentes grupos sociais e culturais. O que conhecemos como diferenças culturais são decorrentes da dominação que um determinado modo de pensar exerce sobre os demais”.

Ciente de que os modos de pensar correspondem ao número total de indivíduos, o autor agrupou em quatro modos principais, conforme quadro 1.

Quadro 1. Esquema do perfil pessoal

Modo H	Modo I	Modo S	Modo G
Homogeneidade	Heterogeneidade	Heterogeneidade	Heterogeneidade
Hierarquização	Isolacionismo	Interação	Interação
Classificação	Contingência	Equilíbrio	Evolução
Oposição	Independência	Assimilação	Descoberta
Verdade	Única subjetividade	Visão plural	Visão plural
Rivalidade	Individualismo	Cooperação	Co-produção

Fonte: Maruyama, 1996, p. 31.

O modo H é próprio de indivíduos que tendem a submeter tudo a uma norma; buscam princípios universais e homogêneos; hierarquizam e categorizam; porque acreditam em uma única verdade, opõem-se às idéias diferentes das suas e em um clima de rivalidade e competição norteiam suas relações: para que alguém ganhe, é preciso outro perca.

Os indivíduos do modo I são contrários à noção de homogeneidade; buscam a independência, a auto-suficiência, a individualidade e a subjetividade. Fogem dos aglomerados urbanos e nas suas relações, acreditam que a eficácia diminui quando trabalham juntos.

De maneira diferente, os indivíduos do modo S acreditam que a uniformidade é a causa da rivalidade e que as diferenças existentes num grupo

de relações e isto possibilita a cooperação, contribuindo para o equilíbrio das estruturas estabelecidas.

Os indivíduos que pensam segundo o modo G se distinguem do modo S por julgarem que a interação entre visões plurais permite a criação de novas estruturas.

Portanto, é de grande importância o conhecimento dos modos de pensar de cada indivíduo num grupo de relações. Pessoas de modos de pensar diferentes podem concordar sobre um tema específico, mas partindo de pressupostos diferentes, podem entrar em conflito posteriormente.

No âmbito dos valores, uma pessoa íntegra, para H, é aquela que em qualquer circunstância permanece fiel a alguns princípios; para I, é a que, independente da opinião alheia, guarda fidelidade aos próprios princípios; para S e G, é a que, dependendo do contexto, age de acordo com as circunstâncias.

Devido a essas diferenças cada indivíduo pode julgar as pessoas que pensam de modo diferentes dos seus, como sem princípios ou imorais.

Para Maruyama (1996), é importante que o indivíduo conheça seu próprio modo de pensar e daqueles que o cercam, porque se pode fazer acordos para facilitar um processo decisório, não querendo dizer com isso que a lógica tenha sido a mesma.

O conhecimento das idéias deste autor facilitam a identificação do outro, no aspecto das relações humanas, gerando menos conflitos pessoais e intrapessoais nos grupos.

Esse conhecimento para o trabalhador e para o empresário são importantes porque o teletrabalho, citando Greiner e outros (1995) aponta os

desafios de um trabalho simultâneo e complexo; companheiros de equipe fora da organização, rapidez da expansão do conhecimento especializado, mudanças constantes, a necessidade de aprender, administrar, liderar e trabalhar usando novas tecnologias.

No entanto, os trabalhadores, embora estejam, no momento, desprendendo-se das funções especializadas que possuíam, não vão ficar sem uma função definida. Mesmo que eles aglutinem outras funções, se apropriem de outras inéditas, não deverão se posicionar de maneira irremediavelmente flexível na produção, pois ao movimento de despadronização do trabalho segue um movimento de repadronização que reinventa as profissões sem abrir mão do conceito. E eles delineiam perfis ocupacionais que têm de se ajustar de maneira eficaz no processo produtivo, ou seja, uma indústria, nenhum trabalhador pode fazer toda e qualquer atividade; é necessário um locus definido para o trabalho, mesmo que este não seja o posto de trabalho como foi tradicionalmente definido.

### **3.3 Competências e Habilidades**

A noção de competência deve se estabelecer em dois grupos de atributos: aqueles que correspondem a todo e qualquer ser humano como iniciativa, criatividade, responsabilidade, empatia; aqueles que se vinculam a um locus definido pela natureza das atividades em um ramo do conhecimento que exige vários atributos cognitivos e psicomotores, mas que, pela sua relativa especificidade, tende a aprofundar uns e exigir menos de outros.

Este arranjo dos conjuntos dos atributos, além de buscar manter a força de trabalho permanentemente atualizada, estabelece um novo modo de ser vinculado a novas formas de disciplina e controle, caso dos teletrabalhadores, como se verá posteriormente, que se baseiam na adesão e coesão interna, cumprindo uma função ideológica de obscurecimento da intensificação do trabalho. Esse processo gera uma instabilidade no posicionamento funcional do trabalhador, criando nele uma propensão, uma predisposição a assumir sem muita resistência, novas atribuições além daquelas que já possuíam, o que não se confunde com a politécnica, assemelhando-se, mas sem se igualar, à polivalência ou multifunção, consistindo de fato uma elasticidade ocupacional ou numa ampliação de suas tarefas, ou ainda no que Antunes (1995) chamou de enriquecimento de cargos.

A noção de competência segundo Lima (2001, p. 55)

visa romper os possíveis obstáculos entre exigências dos postos de trabalho redefinidos e os conhecimentos que possuem os trabalhadores. A indefinição dos conteúdos da atividade faz entrar em crise a noção de profissionalidade referenciada na existência de um corpo de capacidades específicas e organizadas, próprias de uma profissão, levando o profissional a desenvolver não um *métier*, mas uma capacidade de automobilização para resolver problemas, o que lhe coloca o risco da insegurança no mercado de trabalho por não Ter um saber reconhecido.

Continuando, Lima (2001, p. 56) afirma que

“a instituição da racionalidade técnica implícita no taylorismo demandou da sociedade e da produção, novas formas de percepção das relações entre saber e poder, tendo em vista novas perspectivas de hierarquia e temporalidade. Uma nova racionalidade tende também a modificar essas relações. Do ponto de vista do processo de apropriação dos atributos úteis ao trabalho, na medida em que emerge o modelo de competências, o valor do tempo, implícito na noção de formação e de experiência, tende a se deteriorar, sob o risco de



requalificação generalizada da força de trabalho, pois, se a profissionalidade se desvaloriza, a profundidade dos conhecimentos nela subjacentes também perde força. Isso pode levar a seleção de pessoal a valorizar, no campo educativo/profissionalizante, a diversidade dos conhecimentos em detrimento de sua profundidade”.

A composição dos pré-requisitos deve se diversificar de maneira a atender às necessidades específicas do leque ocupacional no qual o trabalhador vai se empregar, transferir ou agregar, mudando em muito os critérios de seleção e de desenvolvimento de recursos humanos.

Novos conhecimentos e habilidades começam a ser exigidos do trabalhador, já que a otimização de suas atividades utiliza novas formas de organização do processo produtivo e novas tecnologias. “A utilização de máquinas informatizadas, por exemplo, demanda o domínio da linguagem dos computadores. Entretanto, os novos requisitos para o trabalho vão além de algumas novas características cognitivas, e antigas habilidades psicomotoras são valorizadas nesse momento, como as de cunho comportamental, atitudinal, afetivos entre outras” (Carvalho, 1998, p. 96).

É a crescente mobilização de todas as dimensões possíveis do trabalhador, seus conhecimentos, suas experiências, sua afetividade, que constitui a rede de elementos requeridos e utilizados nos processos produtivos mais avançados que englobam uma variedade de características que se igualam ou abarcam outras, como por exemplo: iniciativa para resolver problemas, identificação com os objetivos da empresa, facilidade para adquirir novas qualificações, responsabilidade na produção, raciocínio lógico, conhecimentos técnicos gerais, disciplina relações com os diversos níveis hierárquicos, comunicação oral, aspiração profissional, comunicação escrita,

concentração, destreza manual, conhecimento global das operações de produção, conhecimento sobre as funções das máquinas, comprometimento, competitividade, habilidade de negociação entre outros.

Nem todos os trabalhadores deverão ou poderão acumular tantas qualidades pessoais, tanto pelo caráter de cada um como pelo percurso formativo individual ou pelas características das funções que venham a exercer, ou que tendem a se utilizar de qualidades pessoais em detrimento de outras.

Mas, o que se observa é uma valorização dos atributos do tipo comportamental, ou seja, uma ênfase nas relações humanas, movimento parecido com o que surgiu entre as décadas de 20 e 30, mais atualmente com mais veemência.

A revalorização desses atributos, Carvalho (1997), por parte do capital, ao que parece, se estabelece no sentido de preencher o vazio ocasionado pela gestão autocrática característica da gerência científica do trabalho, que impôs enormes obstáculos à emergência do sujeito, o que ocorreu em menor medida com os conteúdos cognitivos e operacionais do trabalho que não foram extintos no taylorismo, embora tenham sido fragmentados e alojados em cada função específica.

Os trabalhadores não determinavam como, por que, ou em que ritmos deveriam trabalhar, mas realizavam o trabalho e se apropriavam, por sua práxis, de parte de seu conteúdo significativo.

Segundo Carvalho (1997, p. 81),

“a empresa capitalista atual vai desenvolver em alguns casos, já desenvolvem, em seus trabalhadores as características que

a escola ou outras instituições não deram conta. Nesse sentido, realiza um trabalho complementar na formação do indivíduo, sem, no entanto dedicar tempo e recursos que se comparem aos utilizados pela escola no ensino da leitura, da escrita e da matemática, para ficar nas mais elementares contribuições no campo cognitivo dado pela escola”.

Tudo isso acrescentado ao fato de que existe uma tradição negadora do sujeito no processo produtivo ainda vigente e que as empresas no novo modelo, como não podem substituir instantaneamente gerentes e trabalhadores de vivência taylorizadas, têm de reverter o seu padrão de comportamento internalizado há muito tempo, através do desenvolvimento daqueles atributos.

Deve-se considerar ainda que ninguém tem diploma de criativo ou zeloso e que a pouca capacidade de mensuração dos atributos não permite uma seleção apurada dos trabalhadores, o que não ocorre com muitas características cognitivas e operacionais que podem ser certificadas por instituições através de diplomas de escolaridade ou reveladas em testes cuja visibilidade é muito maior do que os traços de natureza afetiva, psicológica, entre outras.

Saber-ser e, simultaneamente, um saber-fazer. Os modelos de gestão não operam a divisão entre cognição e atitude, até para poder usufruir mais da força de trabalho. As atitudes fazem parte do rol de competências que o capital busca mobilizar para que os trabalhadores produzam de acordo com as novas características instáveis do mercado.

Sob a ótica do modelo da competência, os treinamentos voltam-se à resolução de problemas e à comunicação. Procuram fazer com que os trabalhadores adquiram as atitudes e comportamentos relativamente

independentes dos saberes teóricos e práticos, considerados, como constitutivos da competência, instrumentais a sua automobiliação nas diversas situações de produção, menosprezando o ângulo do domínio técnico.

Portanto, partindo-se de um dos conceitos já referenciados neste estudo que teletrabalho segundo Ortiz Chaparro (apud Fernández, 1999, p. 68), “só adquire o seu pleno significado quando é executado com a ajuda das telecomunicações e da informática, não ocorre teletrabalho sem as telecomunicações, mesmo que se utilize a informática”, portanto, subentende-se que este tipo de “trabalhador necessita ter competências e habilidades que lhe garantam o manuseio das ferramentas tecnológicas, mas que também tenha a capacidade de contextualizá-las, ou seja, utilizá-las dentro do contexto situado pela empresa e gerenciá-las de forma que o resultado o auxilie a atingir as metas estipuladas” (Hirata, 1998, p. 129).

Segundo Marília Carvalho (1998a, p. 90)

“as inovações tecnológicas e organizacionais podem marcar de maneira indelével a identidade dos trabalhadores: as identidades antes definidas de maneira fragmentada, situadas no âmbito das funções parcelizadas, comum ao taylorismo, sofrem uma espécie de ampliação justaposta, e as funções do trabalhador passam a ser tudo aquilo que é necessário à eficácia produtiva, sem, no entanto, formar uma unidade coerente capaz de conferir uma identidade profissional ao trabalhador”.

Tendo-se, segundo Lima (2001, p. 59)

“a competência, como modelo o trabalhador pode ver prejudicada a sua identidade ocupacional, desfazendo-se os laços enquanto categoria profissional, portanto, cabe aos educadores e pesquisadores que se atenham a este detalhe, auxiliando e revendo conteúdos no sentido de facilitar suas práticas e não delegando as empresas a formação continuada sem critérios, mesmo sendo a escola um reflexo da sociedade a qual encontra-se inserida”.

Nesse contexto, o teletrabalhador necessita desenvolver um alto grau de competência, e a disposição em aprender e se adaptar diante das novas demandas de papéis e comportamentos necessários num empreendimento virtual.

Evidenciando a emergência de um novo trabalhador, surge o conceito de *ethos virtual*, que segundo Greiner entre outros autores (1995, p. 121) “são operações virtuais em termos de competências pessoais e grupais, desenvolvidas para implementar e tirar proveito dos benefícios de um projeto virtual. Reconhecendo a dificuldade em categorizar e quantificar a complexidade das competências humanas os autores sugerem quatro subcategorias: crenças, conhecimentos, habilidades e experiências”.

Crenças, para Greiner e outros autores (1995, p. 123), “é observada como lentes através das quais os trabalhadores virtuais vêem seus propósitos e responsabilidades assentadas em expectativas de sucesso, recompensa e compreendem seu espaço no ambiente”.

Quanto aos conhecimentos, “são construídos dentro de uma estrutura de crenças, atitudes e valores. O paradigma virtual demanda muitas formas de conhecimento tradicional, incluindo o conhecimento específico em eletrônica como também no cenário transcultural” (Greiner et al, 1995, p. 126).

Dessa forma, ter-se-á as habilidades como manifestações de crenças e conhecimentos. São as maneiras como as pessoas operam num ambiente virtual, observando os aspectos sociais e emocionais que envolvem o trabalho virtual, numa visão holística.

Portanto, a experiência é a fixação e a validação das habilidades, conhecimentos e crenças. É a forma mais útil de aprendizagem, segundo especialistas da área.

Segundo Davidson e outros (1998, p. 48), “as competências, em termos de habilidades, são o aspecto externo da subjetividade, no qual estão implícitos valores, crenças, conhecimentos, visões de mundo, enfim, a multiplicidade do fenômeno humano”.

Quadro 2. Competências em termos de habilidades

<b>Habilidades pessoais.</b>	
Autocontrole e domínio pessoal.	Humildade.
automotivação.	Iniciativa.
Auto-disciplina.	Metas definidas.
Alta capacidade de desempenho.	Flexibilidade.
Distribuição do tempo de trabalho.	Autonomia.
Comprometimento.	Co-participação.
Senso de urgência próprio	Cooperação.
Comunicação.	Visão compartilhada
<b>Habilidades sociais.</b>	
Construir e sustentar relacionamentos de grupo.	
Contato com grupos externos.	
Diálogo transcultural.	
Reconhecer expectativas dos consumidores.	
Identificar problemas e oportunidades.	

<b>Habilidades no processo virtual.</b>
Utilização das ferramentas eletrônicas.
Utilização de novas informações.
Aquisição, interpretação e rápida filtragem das informações.
Domínio das tecnologias de comunicação.
<b>Habilidades especializadas.</b>
Pensamento sistêmico.
Acesso à informação.
Qualificação.
Inovação.
Conhecimento de produtos, processos e pessoas.

Fonte: Davidson et al, 1993, p. 63.

Tendo-se as duas amostragens/fontes de pesquisa: os diferentes modos de pensar e a relação das habilidades necessárias no contexto virtual, poder-se-á articulá-las e descobrir o perfil do teletrabalhador ou trabalhador virtual em relação ao seu modo de pensar.

Uma visão rápida entre esses dois parâmetros pode sugerir que os modos (Quadro 1) G e S aproximam-se mais do contexto virtual; que o modo H está mais próximo das organizações burocráticas e que o modo I, em alguns aspectos pode se adaptar nesse novo contexto.

Bridges (1995, p. 77), afirma que:

o trabalho virtual ou teletrabalho exige das pessoas envolvidas um alto nível de competências não só com relação a habilidades e experiências, mas também em termos de valores, atitudes, crenças e visão de mundo. Tais competências transcendem os limites das organizações virtuais imprimindo

traços de mudanças na sociedade, e ao mesmo tempo, tecendo uma trama de tensões entre indivíduo e sociedade. Por outro lado, a sociedade em transformação expande as fronteiras de identidades, nações, credos e culturas, colocando tudo e todos no contexto planetário.

Portanto, pode-se verificar que as tarefas a serem desempenhadas por este tipo de trabalhador exigem dele em função do mercado características e perfil específicos.

A partir dessa exposição, verifica-se que teletrabalhador deverá desenvolver a autonomia e a capacidade de gestão do trabalho, a autodisciplina e a responsabilidade. Muitos necessitarão de formação na área das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação, uma vez que elas se tornaram quase indispensáveis nesta nova modalidade de trabalho e muitas aplicações em informática significam novas oportunidades de trabalho.

### **3.4 Considerações Gerais**

O teletrabalhador, para desenvolver essa função precisa ter qualificação e competências específicas tanto com relação ao manuseio e utilização dos recursos tecnológicos como a habilidade de gerenciar situações em que a tomada de decisão seja necessária.

Essa nova atividade ou forma de trabalhar esta gerando um relaxamento no processo de divisão do trabalho e aumentando os espaços das empresas para dar vez do produtor atuar como sujeito, os conhecimentos e atributos se vinculam ao fazer prescrito num determinado posto de trabalho.



O que se tem evidenciado pelas leituras é na sociedade tecnológica e/ou do conhecimento vem se instalando um novo paradigma do trabalho. O trabalhador passa a ser contratado segundo modelos de competências e estas podem comprometer a identidade e força de trabalho.

Tudo esta girando em torno das novas tecnologias, na adoção dos recursos tecnológicos para tanto faz-se necessário que tanto a empresa como o trabalhador saibam o perfil pessoal de cada elemento, visando com isso facilitar acordos no momento de um processo decisório.

Dentro deste cenário surge o *ethos virtual*, (Greiner entre outros, 1995, p. 121) ou seja, operações virtuais atreladas as competências e habilidades pessoais e grupais, no sentido de tirar proveito de um projeto virtual.

Esta nova modalidade de trabalho exigirá do teletrabalhador formação na área das novas tecnologias de informação e comunicação.

## 4 ESTUDO DE CASO

Pelo que já foi exposto, o teletrabalho é implantado em empresas com características específicas, como por exemplo, matriz distante das filiais e que disponibilize recursos tecnológicos e comunicação à distância, Internet, Intranet e extranet, visando facilitar o cumprimento de metas, atreladas a redução de custos e melhoria na qualidade de atendimento aos clientes, sem comprometer sua imagem no mercado.

A empresa que respondeu aos quesitos solicitou a omissão de seu nome, o qual foi feito sem constrangimento para ambos os lados, visto que, sua denominação de forma alguma comprometeria o análise e resultado da pesquisa.

Neste capítulo serão descritas primeiramente a empresa e os seus teletrabalhadores, objeto do estudo e o instrumento de pesquisa que serviu de suporte para o levantamento e a conclusão dos dados.

## 4.1 Instituição

A empresa pesquisada para efeito do estudo será identificada pelo nome de Companhia X.

O teletrabalho foi implantado no final da década de 90, com a criação do programa intitulado Escritório Virtual, mediante a apresentação de um Seminário com um dia de duração onde a Companhia destacou as mudanças organizacionais que iriam ocorrer e a transformação dos conceitos de empregabilidade e desenvolvimento profissional, enfatizando que seus executivos nesta nova forma de trabalhar estarão voltados ao cliente e ao mercado, com mais autonomia e tendo na retaguarda setores que desenvolverão ferramentas voltadas a essas áreas.

Os setores envolvidos com este programa se referem às áreas de vendas nos mercados varejista e comercial, porque encontram-se envolvidas com a clientela externa.

Essa nova ação adotada resultou na substituição das instalações regionais da Companhia, por espaços menores e com o projeto Automação da Frente de Vendas – AFV.

O objetivo principal do programa é agilidade, produtividade, maximização do uso das ferramentas tecnológicas, disponíveis para os teletrabalhadores, sem comprometer a qualidade de atendimento ao cliente.

#### 4.1.1 Ambiente de trabalho

A Companhia X apresenta dois tipos de ambientes de trabalho e categoriza-os como escritório remoto e *hot-desking* ou Centros.

O escritório remoto é uma instalação criada no local de preferência do funcionário e fora do escritório da Companhia. Ele é administrado pelo funcionário e integrado utilizando-se como recursos a estrutura de tecnologia da informação disponibilizada pela empresa o que o mantém em contato além das reuniões que são marcadas mensalmente com sua equipe.

O *hot-desking* ou Centros segue o mesmo padrão do escritório remoto, mas disponibilizado para aqueles funcionários que necessitam estar em contato periodicamente com a Companhia. Esse local fica na própria empresa, onde são alocadas salas de reuniões ou escritórios para a execução das tarefas, mas por um tempo determinado.

Em face deste quadro, observa-se que o teletrabalho é indicado para determinadas áreas de atuação da Companhia, preferindo-se aqueles que exercem funções que possam ser completadas fora do ambiente interno.

As características determinantes que levaram a Companhia X a adotar funções de teletrabalhador baseiam-se em:

- Atividades externas, ou seja, aquelas que não necessitam da presença formal do trabalhador nas dependências da Companhia e que possam ser administradas e controladas por ele mesmo;
- O processo de comunicação possa se efetuar via e-mail ou telefone;
- Tarefas que exigem concentração individual;

- Os resultados possam ser mensurados, como por exemplo, o atingimento das metas estipuladas.

Esta nova forma de trabalhar exige uma mudança na maneira de encarar o próprio trabalho, porque se estabelecem novos tipos de lideranças, de relacionamentos, como supervisor-subordinado e o favorecimento de uma cultura de administração voltada para resultados. Isto ocorre, porque as novas oportunidades de negócios não estão restritas a um escritório, os envolvidos com este sistema administram e controlam o seu tempo.

#### **4.1.2 Funcionamento do Teletrabalho na Companhia**

Para que o teletrabalhador possa desempenhar as suas funções de vendas em condições apropriadas de trabalho em casa, a Companhia X proporciona como suporte os equipamentos tecnológicos que facilitem o processo, como: impressora, computador portátil, telefone celular, fax, uma caixa postal, por onde chegam malotes e tíquete-refeição. Os móveis dos escritórios desativados foram doados às equipes e compartilhadas conforme a necessidade de cada um. O limite de uso do celular foi ampliado e facilitado o acesso a internet.

A Companhia X proporciona também uma verba mensal para ressarcimento de despesas com energia elétrica, telefone convencional e outros pequenos gastos.

No que se refere ao funcionário escolhido para ser teletrabalhador, os requisitos necessários são:

- ser disciplinado e automotivado;
- não precisar de supervisão direta;
- ter conhecimento de ferramentas tecnológicas que serão utilizadas para executar seu trabalho;
- habilidade em comunicar-se;
- performance deve atender as expectativas do cargo;
- saber administrar seu tempo e ser organizado.

No entanto, a empresa não apresenta um modelo de contingência para atender a eventuais ausências ou faltas do teletrabalhador no desempenho de suas atividades.

## **4.2 Aplicação do Instrumento**

A coleta de dados foi feita utilizando-se dos recursos das pesquisas qualitativas e quantitativas, mediante estudo de caso, tendo como objeto de estudo o teletrabalhador da Companhia X, onde se buscou levantar seu perfil.

O quadro de teletrabalhadores da empresa pesquisada perfaz o total de 300 teletrabalhadores, sendo que 247 pertencem ao sexo masculino e 53 ao sexo feminino, sendo que todos têm vínculo empregatício, conforme a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e todos possuem curso superior completo.

Esse instrumento foi enviado via e-mail, onde se solicitou que o mesmo fosse respondido e enviado num prazo de 20 dias, destacando-se o porque estava sendo enviado e a necessidade de que fosse respondido com exatidão.

Para se verificar qual o perfil do teletrabalhador optou-se por se coletar os dados utilizando-se do questionário como instrumento de pesquisa, onde foram elaboradas 14 questões, sendo que 8 questões parcialmente abertas e 6 fechadas.

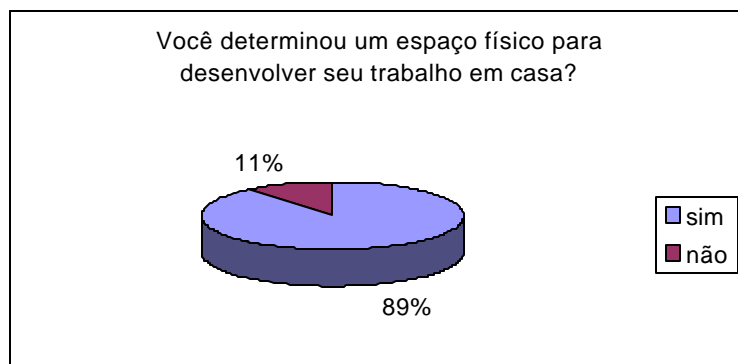
Foram distribuídos 30 instrumentos de pesquisa via e-mail, no período de 01/10/ a 10/10/2001, solicitando-se que o mesmo fosse devolvido por e-mail no prazo de 20 dias, destacando-se a importância do estudo para o pesquisador e da necessidade que o mesmo fosse respondido fidedignamente.

Do universo de 30 enviados, somente 27 retornaram devidamente preenchidos.

Os resultados da aplicação, converteram-se em porcentagens, as quais foram apresentadas em gráficos com formato de *pizza*, onde buscou-se retratar o perfil do teletrabalhador.

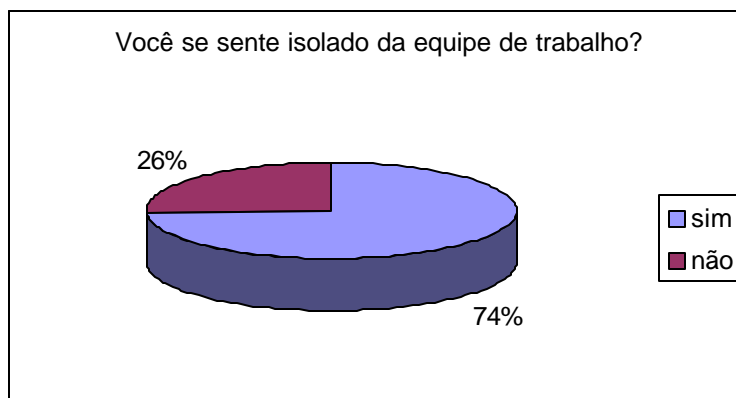
#### 4.2.1 Resultados da Aplicação

Figura 3: Definição de Espaço Físico



Nota-se na figura 3, que existem diferenças ao se comparar os trabalhadores que desempenham seu trabalho em casa e os que utilizam outros lugares ou formas para desempenhar o mesmo. Observa-se que 89% dos teletrabalhadores desenvolvem o trabalho em casa enquanto que os demais 11%, não tem esta preocupação, visto que utilizam outras práticas para desenvolver o mesmo.

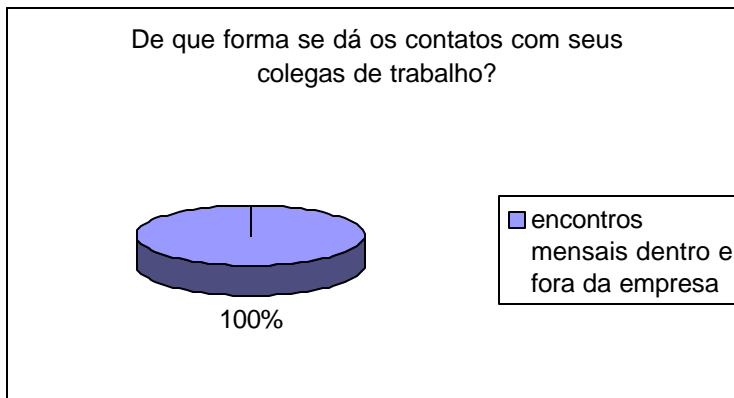
Figura 4: Processo de Interação no trabalho



O gráfico da figura 4, evidencia que 74% dos teletrabalhadores se sentem isolados, enquanto que 26% não são afetados pela falta de equipe. Estes números justificam a importância dada pela Companhia X mediante a promoção de encontros, objetivando criar interação entre os teletrabalhadores.

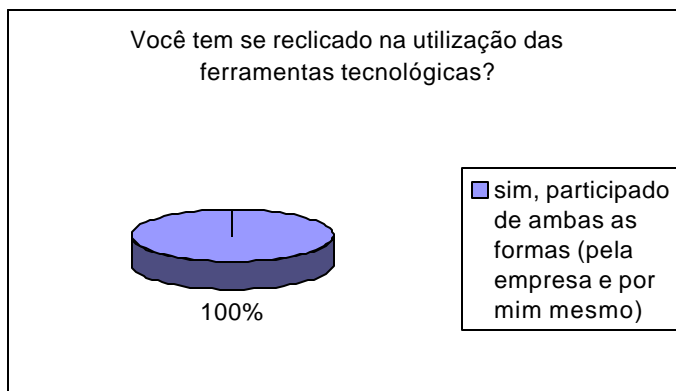


Figura 5: Contato com Colegas



A figura 5, complementa, a pergunta 4 (figura 4), onde os trabalhadores que se sentem isolados, podem mediante encontros, dentro ou fora da Companhia X, trocar idéias e minimizar a solidão. Verifica-se, que 100%, foram unânimes em afirmar que a ocorrência dos contatos mensais realizados dentro da Companhia X e fora da mesma, gera a sensação de se fazer parte da equipe de trabalho.

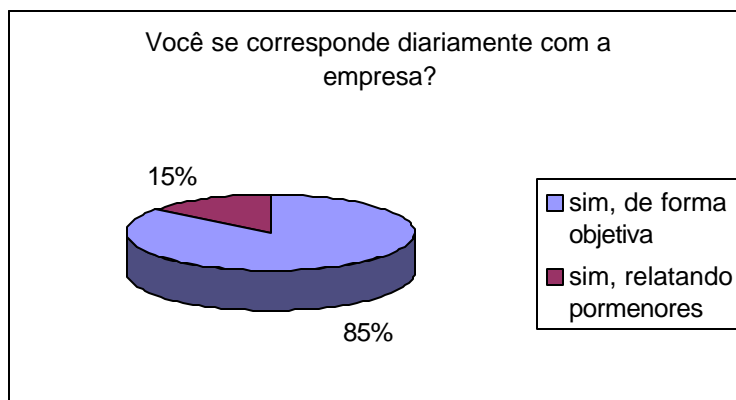
Figura 6: Reciclagem Profissional



A figura 6, revela, a ênfase dada pela Companhia X e pelo trabalhador em ter conhecimento aprofundado das ferramentas tecnológicas, mediante a

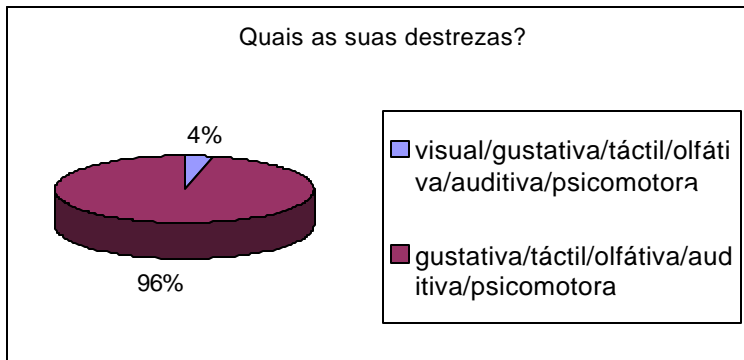
oferta de cursos. Isto ocorre, porque elas são a base da comunicação entre a Companhia X e o trabalhador. Os 100 % tem buscado se reciclar profissionalmente com recursos próprios ou oferecidos pela empresa.

Figura 7: Processo de Comunicação



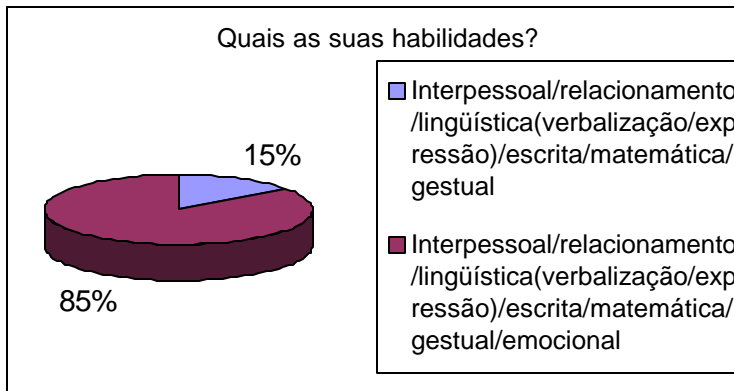
A figura 7 demonstra que 85% dos teletrabalhadores se comunicam diariamente com a Companhia X mediante relatórios com conteúdos objetivos e os 15%, o fazem diariamente, mas apresentam seus relatos de maneira detalhada. Esses dados demonstram que mesmo existindo a presença do supervisor a comunicação entre o teletrabalhador e a Companhia X não deixam de acontecer.

Figura 8: Destrezas



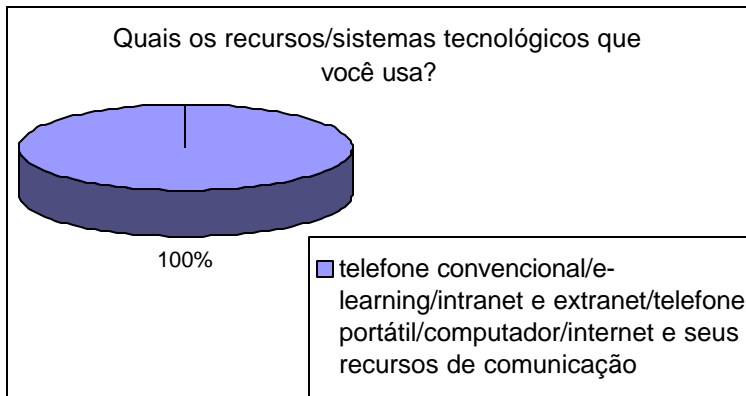
Percebe-se, na figura 8 que 96% dos teletrabalhadores acreditam que possuem as destrezas necessárias para o desempenho das funções, enquanto que 4% possuem todas as citadas, exceto a destreza visual. Observa-se, portanto que os portadores de deficiência visual não são excluídos do mercado de trabalho. Essa questão foi elaborada, para se verificar se o teletrabalho pode ser exercido por pessoas portadoras de deficiências.

Figura 9: Habilidades



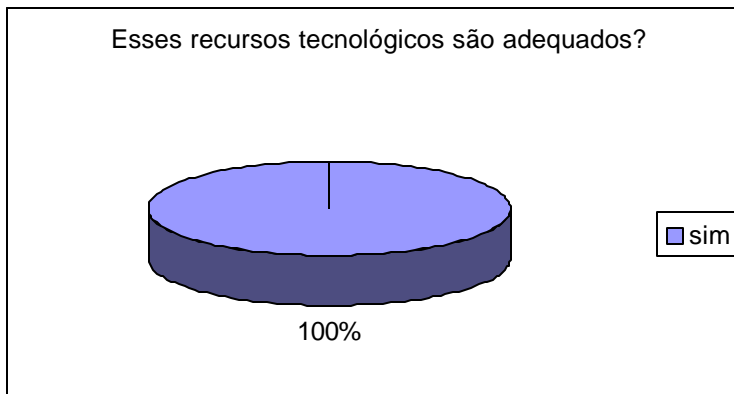
Na figura 9, verifica-se que 85% dos teletrabalhadores acreditam que possuem as habilidades fundamentais para o desenvolvimento do trabalho a distância, condição-base do teletrabalho.

Figura 10: Uso de Recursos Tecnológicos



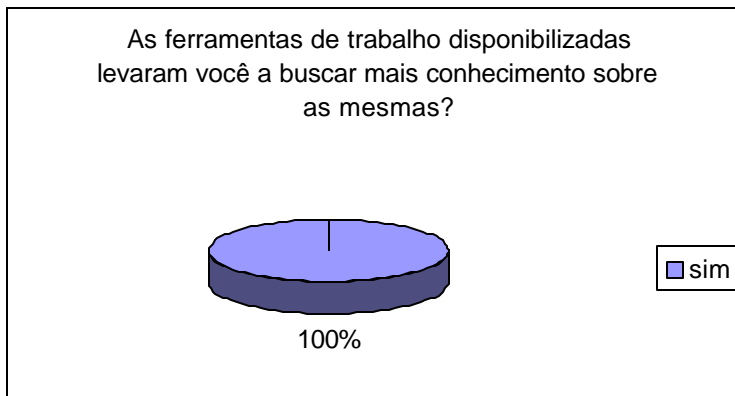
Na figura 10, a totalidade dos teletrabalhadores (100%) responderam que utilizam as seguintes ferramentas tecnológicas para o desempenho de suas atividades: telefone convencional, *e-learning*, intranet/extranet, telefone celular, computador, internet e seus recursos de comunicação.

Figura 11: Qualidade dos Recursos Tecnológicos



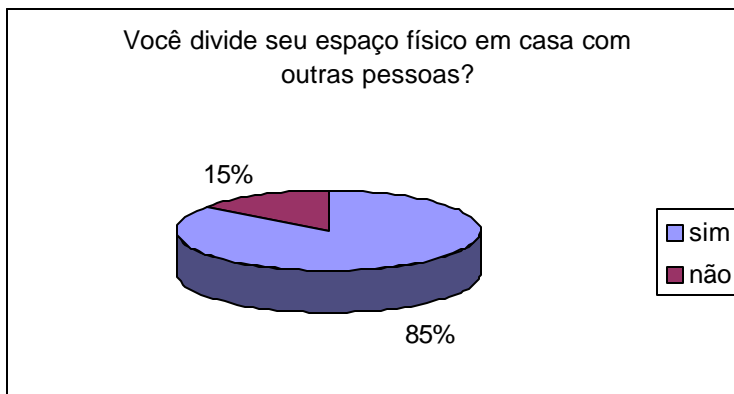
A figura 11, revela que 100% dos respondentes afirmam serem adequados os recursos tecnológicos disponibilizados para o desenvolvimento das atividades geradas pelo teletrabalho.

Figura 12: Ferramentas de Trabalho



Os 100 % dos trabalhadores responderam, conforme figura 12, que foram buscar mais conhecimento visando interagir com as ferramentas de trabalho melhorando com isso a eficiência na execução das tarefas, independentemente da empresa ofertar ou não oportunidades.

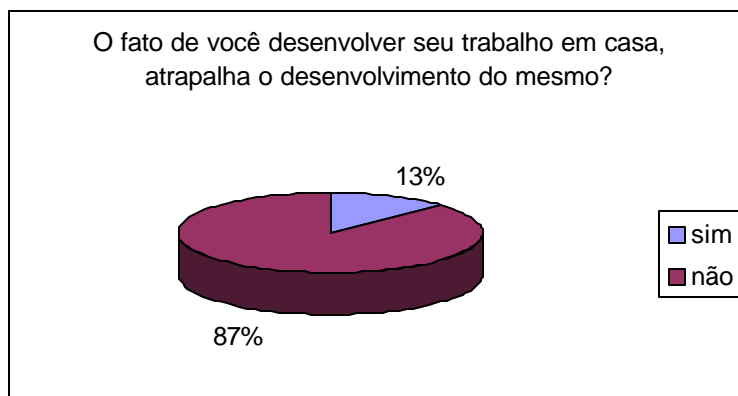
Figura 13: Espaço Físico



Obteve-se mediante a pergunta 13 o seguinte resultado: 85% dividem espaço com a família e os outros 15% não. Dividir espaço com a família, significa que deve haver por parte do trabalhador, uma postura diferenciada com relação aqueles que não dividem seu espaço.

As três próximas perguntas foram respondidas por 23 respondentes, fato ocorrido em consequência de resposta afirmativa na questão anterior, onde foi perguntado se ele dividia o espaço com outras pessoas.

Figura 14: Condições de Trabalho



A figura 14 demonstra que 87% dos questionados não sentem dificuldade nenhuma em desenvolver suas atividades em casa, em contrapartida 13% se sentem incomodados em desenvolver o trabalho em casa.

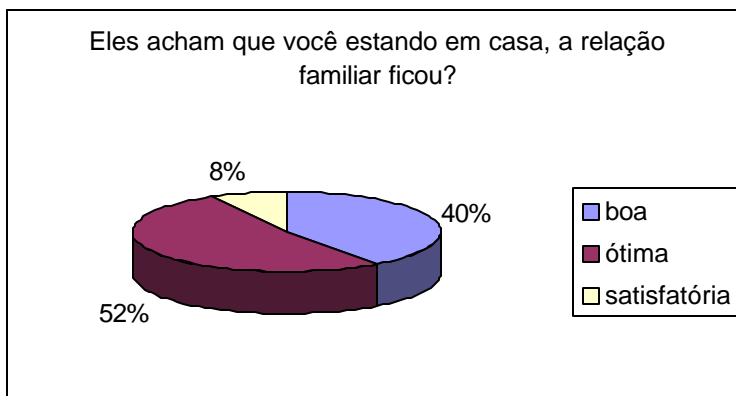
Os que sentem dificuldades para o desempenho das atividades em casa, justificam que na maioria dos casos são os filhos adolescentes que buscam a liberdade e se sentem impedidos pela presença do pai; por falta de autodisciplina do próprio teletrabalhador com relação às atividades assumidas.

Figura 15: Relacionamento Interpessoal



A figura 15, mostra que 61% tem participado mais da vida familiar enquanto que, 39%, ainda encontra dificuldades em se inteirar com a família.

Figura 16: Nível de Relacionamento Interpessoal



Observou-se pela figura 16 que, 52% dos respondentes afirmaram que a sua permanência no âmbito domiciliar tem melhorado o relacionamento familiar com o desenvolvimento das atividades em casa; 40% estão vendo melhorias no relacionamento familiar e 8%, entendem que o relacionamento está se conduzindo de forma satisfatória. Os que responderam bom e ótimo, justificaram que essa melhoria ocorreu devido à flexibilidade da jornada de

trabalho, pois ficaram com mais disponibilidade de horário para auxiliarem nas atividades familiares. Os que se sentem de forma satisfatória, justificaram que não perderam os hábitos desenvolvidos pela jornada executada fora de casa.

### **4.3 Análise dos Resultados**

Na análise dos resultados levantados mediante a aplicação dos questionários em teletrabalhadores, pertencentes ao quadro de funcionários da Companhia X conclui que este novo tipo de executar atividades fora do espaço físico das empresas é uma característica da sociedade globalizada e o conhecimento de ferramentas tecnológicas, são condições essenciais para o desenvolvimento do trabalho.

Ao se comparar os trabalhadores que desempenham seu trabalho em casa e os que utilizam outros lugares foi observado que 89% dos teletrabalhadores não apresentaram dificuldades para desenvolver o trabalho em casa enquanto que 11%, utilizaram outras práticas para desenvolver as suas atividades.

Quanto a terem autonomia operacional, 74% dos teletrabalhadores afirmaram que se sentem isolados, enquanto que 26% não foram afetados pela falta de interação com a equipe, muito embora, que 100%, foram unânimes em afirmar que a ocorrência dos contatos mensais com os demais participantes da empresa, gera a sensação de se fazer parte da equipe de trabalho.

Como a empresa exige do teletrabalhador um conhecimento aprofundado das ferramentas tecnológicas, base do teletrabalho, a atualização de cursos de interação é contínua e permanente, pois é a forma de



comunicação entre a empresa e o trabalhador. Todos os teletrabalhadores consultados tem buscado se reciclar profissionalmente com recursos próprios ou oferecidos pela empresa.

A maioria dos teletrabalhadores (85%) se comunicam diariamente com a empresa através de relatórios com conteúdos objetivos e (15%) apresentam relatos de maneira detalhada, através de outras formas de comunicação. Esses dados demonstram que mesmo existindo a presença do supervisor a comunicação entre o teletrabalhador e a empresa nunca deixa de acontecer.

Todos os teletrabalhadores apresentaram habilidades necessárias para o desempenho das funções. No entanto os portadores de deficiência visual (4%) não foram excluídos do mercado de trabalho por apresentarem esta deficiência.

No tocante as habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades, 85% dos teletrabalhadores responderam que tinham as habilidades fundamentais para o desenvolvimento do trabalho a distância.

Quanto a utilização de ferramentas tecnológicas para o desempenho de suas atividades: telefone convencional, *e-learning*, intranet/extranet, telefone celular, computador, internet e seus recursos de comunicação, a totalidade dos teletrabalhadores (100%) responderam que os recursos fazem parte de seu cotidiano operacional, sendo operados sem dificuldade. Ainda, a totalidade dos trabalhadores afirmam, que foram buscar mais conhecimento visando melhor interagir com as atualizações do ferramental existente no seu ambiente de trabalho melhorando com isso a eficiência na execução das tarefas, independentemente da empresa ofertar ou não oportunidades.

Quanto ao envolvimento familiar, a maioria dos entrevistados dividem espaço com a família. Ao dividir o espaço com a família, é necessário que o teletrabalhador tenha uma postura diferenciada com relação àqueles que interagem com espaço, de forma que a movimentação não venha a interferir no seu desempenho operacional. 87% dos questionados não sentem dificuldade nenhuma em desenvolver suas atividades em casa, em contrapartida 13% se sentem incomodados em desenvolver o trabalho em casa.

Os que sentem dificuldades para o desempenho das atividades em casa, justificam que na maioria dos casos são os filhos adolescentes que buscam a liberdade e se sentem impedidos pela presença do pai; por falta de autodisciplina do próprio teletrabalhador com relação às atividades assumidas.

O ganho significativo no relacionamento familiar mostra que 61% passaram a participar mais ativamente na resolução dos problemas inerentes ao cotidiano familiar, enquanto que, 39%, ainda encontram dificuldades em se inteirar com a família. Com a mudança de postura, verifica-se também uma melhora nos resultados conseguidos pela empresa, não só no tocante a resultados operacionais, mas também na credibilidade da marca da empresa, no meio comunitário onde vive o teletrabalhador.

Além do conhecimento e manuseio das ferramentas tecnológicas o teletrabalhador passa a tomar decisões autônomas e independentes, pois muito embora não tenha vínculo físico com a empresa, necessita cumprir metas previamente definidas pela empresa.

#### 4.4 Aspectos Relevantes

As medidas que a empresa deverá tomar para que a implantação do teletrabalho sejam eficazes, precisam estar voltadas primeiramente as questões pertinentes ao gerente/supervisor, que será denominado de telegerente.

Esse profissional além dos atributos compatíveis com o cargo, deverá gerar confiabilidade e harmonia, esclarecendo ao teletrabalhador padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que ele saiba o que precisa ser feito, quando e com qualidade (Nilles, 1997, p. 98).

As questões referentes a comunicação de qualidade devem ser observadas também, evitando-se com isso ruídos/problemas por falta de comunicação. A solução para se resolver este problema seriam as reuniões, que podem ser presenciais na empresa ou utilizando-se os recursos das tele-reuniões e teleconferências.

A comunicação de qualidade, é entendida aqui, como “à idéia de que cada uma das partes pode avaliar com exatidão o propósito e a intenção das outras partes como consequência da comunicação” (Nilles, 1997, p. 99).

Para Nilles (1997, p. 99), o “telegerente/supervisor tem a função de ser o elo de ligação entre as necessidades do teletrabalhador e da empresa, portanto, boa parte de sua função será de minimizar e resolver problemas. Esse profissional é importante porque, poderá ser ele a diferença entre a sensação de isolamento e a de continuar sendo parte da equipe”.

O telegerente/supervisor, por ser essa ligação (empresa/teletrabalhador) provocando debates abertos com os

teletrabalhadores auxiliando-os a solucionar problemas e a facilitar o seu processo de adaptação à nova rotina. Outra dinâmica que poderá ser explorada refere-se a manter os teletrabalhadores em contato com outros funcionários remotos.

Conforme o instrumento verificou-se que o teletrabalhador apresentou algumas dificuldades em desenvolver suas atividades em casa, principalmente quando ele mora com a família. A sugestão para a solução deste problema seria controlar as interrupções, ou seja, evitar a sua interferência em assuntos que não lhe dizem respeito, como por exemplo, atender a todo o instante a campanha. No que refere ao relacionamento familiar na hora em que esta trabalhando, definir antecipadamente os momentos em que estará disponível.

Outro ponto para auxiliar o teletrabalhador, refere-se a questão de definir o local para trabalhar, este deverá estar fora do circuito de circulação normal do espaço físico reservado em casa.

O profissional deverá ter clareza, competência e conhecimento no que se refere a utilização dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de suas tarefas. Caso não tenha familiaridade com algum recurso, deverá buscar treinamento via empresa se esta oferecer ou particularmente.

## 5 CONCLUSÃO

A Companhia X, com a implantação do teletrabalho tem proporcionado uma jornada de trabalho flexível e melhor qualidade de vida para o trabalhador aliada a uma melhoria do custo-benefício na utilização de mão-de-obra qualificada para a empresa, tendo ganhado em tempo/resposta, ao mesmo tempo que elimina desperdícios, que ao disponibilizar toda a capacidade operacional para o foco principal, melhora o atendimento do cliente.

O teletrabalho, além de contribuir com os objetivos da empresa, também proporciona a comunidade, menos poluição, menos tráfego no trânsito, valorização de funcionários potenciais em regiões distantes e alternativa de trabalho ao deficiente físico, visto que o mesmo, é baseado nas tecnologias de comunicação e informação.

O uso da tecnologia não representa apenas uma nova filosofia de trabalho, mas sim a incorporação de ferramentas de integração que facilitam o relacionamento entre a empresa, seus colaboradores, seus fornecedores e clientes no sentido da excelência do fluxo laboral.

Para melhorar o processo produtivo, a empresa delega as atividades aos teletrabalhadores, visando que o mesmo venha a tomar decisões por conta própria, visando no futuro a eliminação da figura do supervisor.

A pesquisa, ao levantar o perfil do teletrabalhador que exerce suas atividades na Companhia X, as habilidades para o exercício do teletrabalho, as competências que deve apresentar e as ferramentas adequadas para o

desempenho do trabalho, teve sua ação limitada porque não levou em conta outros aspectos como: sociais, econômicos e políticos.

A análise dos resultados validaram a hipótese traçada no início do estudo, onde se delineou as qualidades inerentes ao teletrabalhador para exercer essa função, que requer mão-de-obra qualificada e um perfil específico, visto que, atuará diretamente com ferramentas tecnológicas e comunicação à distância.

Em contrapartida, o ato de não estar na empresa exige desse trabalhador conhecimento de técnicas que o auxiliem a gerenciar seu tempo de maneira que não se perca com atividades não correspondentes ao trabalho, como também a sensação de estar isolado e não pertencendo a uma equipe.

Outra questão que pode ser observada, refere-se ao espaço físico para executar as funções em casa, este deve ser restrito e ser respeitado pelos membros da família.

No que se refere às exigências da empresa, pode-se verificar mediante as leituras efetuadas nos relatórios, que antes da implantação do teletrabalho, foram identificados quais as tarefas que poderiam se realizadas fora do escritório. Outro aspecto observado foi que a empresa ofertou cursos voltados para técnicas gerenciais e a utilização dos recursos tecnológicos que seriam disponibilizados pelo trabalhador. Mas, não tem respondido a questão que se refere ao sentimento de isolamento que os teletrabalhadores sentem por exercerem a atividade fora o escritório.

## **5.1 Modelo de Contingência para o Teletrabalho**

Até hoje, o uso de um modelo de contingência na utilização de mão-de-obra qualificada, no caso do teletrabalhador está pouco difundida, embora seja possível intuir a necessidade de seu uso. A utilização de um banco reserva de teletrabalhadores dentro do ambiente empresarial se faz necessária uma vez que, dada a dificuldade de se obter profissionais qualificados ou habilitados para o desempenho é muito difícil encontrar elementos para reposicionamento profissional na função, dada a inexistência de referencial.

## **5.2 Construção de um elo de ligação entre a teoria e a prática**

Devem ser construídos elos no sentido de se ligar as ações entre a teoria e a prática, visando levantar dados que privilegiem os estudos e o desenvolvimento das atividades, no sentido de transformar em resultados reais e concretos para as empresas, a utilização dos resultados conseguidos nas teorias acadêmicas levantadas em estudos de pesquisas exploratórias de métodos/processos/atividades.

## **5.3 Recomendações para Futuros Trabalhos**

Sugere-se que a partir deste trabalho, fossem ampliados estudos referentes ao tema no sentido de desenvolver um estudo aprofundado das questões pertinentes aos tipos de trabalho, quais os que realmente se enquadram nas atividades do teletrabalho e que ganhos as famílias, as empresas e a sociedade teria com esses trabalhadores atuando em casa.

Através da técnica quantitativa como a análise de coleta de dados, chega-se a conclusão que a mesma representa um valioso modo para avaliar o desempenho econômico, se considerando como a ferramenta mais importante de aferição, quando buscamos saber o que leva a empresa a empregar o teletrabalho, quais os ganhos reais. Isso será de grande valia para empresas que queiram obter suas próprias avaliações.

A utilização deste estudo por diferentes empresas poderá apresentar resultados diferentes, uma vez que a atividade laboral, muito embora com a mesma denominação, sempre estará atrelada à missão, valores e controles de desempenho diferentes, por parte de cada empresa.

Ressalte-se que o potencial desse mercado é enorme para os portadores de deficiências físicas e as facilidades encontradas pelos mesmos para adentrarem nesse setor, se constitui de diferencial competitivo, quer seja para as empresas, quer seja pela comunidade ou pelos governantes .



## FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1995. 202p.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Qualificação versus competência. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 18-27, maio/ago. 2000.

ASSIS, Marisa de. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologia. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 189-203.

ASSIS, Vanusia. **Ser humano "para casa agora eu vou".** São Paulo: ABRH, 1997. p. 8-13.

BASTOS, João Augusto de Souza L. de Almeida. A educação tecnológica na sociedade. **Tecnologia e Interação**, Curitiba: CEFET-Pr., p.30-45, 1998.

BRASIL. Associação Nacional de Transportes Públicos. **Transporte humano: cidades com qualidade de vida.** São Paulo: ANTP, 1997. 312p.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

O CAMINHO para o trabalho está mais curto. **Gazeta do Povo**, Curitiba, p. 4-5, 5 ago. 2001.

CARVALHO, Marília Gomes de. Tecnologia, desenvolvimento social e educação tecnológica. **Educação e Tecnologia**, Curitiba: CEFET-Pr., v. 1, n. 1, p. 70-87, jul. 1997.

CARVALHO, Marília Gomes de. Tecnologia e sociedade. **Tecnologia e Interação**, Curitiba: CEFET-Pr., p. 89-102, 1998a.

CARVALHO, Ruy de Quadros. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 93-127.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 617p.

CRUZ, José Luis Vianna da. Trabalho, renda e desenvolvimento local: algumas questões. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 17-25, jan./abr. 2001.

DAVIDSON, Willian H. **The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st Century**. New York: Harper Business, 1993.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. Petrópolis: J. Olympio, 2000.

DOBB, Maurice. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985. 214p.

DONALDSON, Stewart I et all. **Health, well-being and organizational effectiveness in the virtual workplace: in the virtual workplace**. New York: Idea Group, 1998. p. 24-44.

DRUCKER, Peter F. **A sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUGUÉ, Elizabeth. A gestão das competências: os saberes desvalorizados, o poder ocultado. In: DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos, org. **Formação e trabalho e competência: questões atuais**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 101-130.

FERNÁNDEZ, Antonio Barrero. **Teletrabalho**. Lisboa: Estampa, 1999. 159p.

GRAY, Mike et al.. **Teleworking explained**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

GREINER, Ray et al. **Going virtual: moving your organization into the 21 st Century.** New York: Prentice Hall, 1995.

GUIMARÃES, Sergio. Economia e mercado. 4.ed. São Paulo: Ática, 1993. 142p.

HANDY , S. L. et al. Planning for telecommuting: measurement and policy issues. **Journal of the American Planning Association**, n. 61, p. 99-111, 1995.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 128-142.

HUWS, U.; KORTE, W. B.; ROBINSON, S. **Telework: towards the elusive office Chichester.** England: John Wiley and Sons, 1990.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo.** 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. 252p.

IANNI, Octavio. **A sociedade global.** 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. 191p.

IANNONE, Roberto Antonio. **A revolução industrial.** 5.ed. São Paulo: Moderna, 1999. 72p

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível.** São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, Marcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 36-53.

LIMA, Marcelo. A questão da qualificação. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 50-57, jan./abr. 2001.

MACHADO, Lucília Regina de Sousa. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 169-188.

MARTIN, James. **Cibercorp: the new business revolution**. New York: Amacom, 1996.

MARUYAMA, Magoro. Dize-me como pensas. **O Correio da UNESCO**, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p. 31-35, 1996.

MCCLOSKEY, Donna Weaver et al. **A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research: in the virtual workplace**. New York: Idea Group Publishing, 1998. p. 338-358.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 118p.

MILPIED, Marie-Aude, et al. **Telework and people with disabilities**, 1996

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997. 220p.

NILLES, Jack M. **Managing telework: strategies for managing the virtual workforce**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

PASTORE, E. **O desemprego tem cura?** São Paulo: Makron Books, 1998.

PREST, Ian Miles. **O futuro da vida profissional numa sociedade de informação**. Univ. de Manchester, Fórum Europeu de Política Social, 1996.

ROGGERO, Rosemary. Breve reflexão sobre as relações entre novas demandas de qualificação e formação profissional no movimento do capitalismo contemporâneo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 53-63, maio/ago. 2000.

SALERMO, M. **Flexibilidade, organização e trabalho operatório**. São Paulo: EDUSP, 1991. 240p. Tese.

SAVIANI, J. R. **O analista de negócios e da informação.** São Paulo: Atlas, 1998.

SCHAFF, A . **A sociedade informática: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial.** São Paulo: Brasiliense, 1995.

SILVEIRA, Sergio Amadeu da. Procuram-se vagas. **Educação**, São Paulo, ANATEC, v. 26, n. 225, p. 32-40, jan. 2000.

TEDESCHI, Marcos Antonio. **As implicações sociais da mudança de significado no ensino médio profissionalizante, na Rede de Ensino Público do Estado do Paraná.** Curitiba: PUC, 1999. 232p. Dissertação. Mestrado em Educação, Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná).

TOFFLER, Aldous. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1980.

WATSON, R. et al. **Telecommuting'96 proceedings.** Georgia: University of Georgia, 1996.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO

O presente instrumento de pesquisa tem por objetivo especificar o perfil do teletrabalhador. Portanto, solicitamos que o mesmo seja respondido com bastante atenção. Informamos também que o documento não precisa ser nominado. Gostaria que o mesmo fosse devolvido até o dia 20 de outubro de 2001, mediante e-mail.

Atenciosamente.

1) Você determinou um espaço físico específico para desenvolver seu trabalho em casa?

sim       não

2) Você se sente isolado da equipe de trabalho?

sim       não

3) De que forma se dá os contatos com seus colegas de trabalho?

- encontros semanais fora da empresa
- encontros semanais dentro da empresa
- encontros mensais dentro da empresa
- encontros mensais fora da empresa
- outros:

4) Você tem se reciclado na utilização das ferramentas tecnológicas?

- não, não tenho procurado me reciclar
- sim, participando de cursos promovidos pela empresa
- sim, participando de cursos buscados por você mesmo
- sim, participando de ambas as formas
- outros:

5) Você se corresponde diariamente com a empresa?

- não, eventualmente
- não, duas vezes por semana, de forma objetiva
- não, três vezes por semana, de forma objetiva
- sim, de forma objetiva
- sim, relatando pormenores
- outros:

6) Quais as suas destrezas?

- destreza visual
- destreza olfativa
- destreza gustativa
- destreza auditiva
- destreza táctil
- destreza psicomotora
- outras:

7) Quais as suas habilidades?

- interpessoal / relacionamento
- lingüística (verbalização/expressão)
- matemática (lógica)
- escrita
- emocional (equilíbrio)
- simbólica (gestual)
- outras:

8) Quais os recursos/sistemas tecnológicos que você usa?

- telefone convencional
- e-learning
- intranet/extranet
- internet e seus recursos de comunicação
- telefone portátil
- computador
- outras:

9) Esses recursos tecnológicos são adequados?

- sim
- não

10) As ferramentas de trabalho disponibilizadas levaram você a buscar mais conhecimento sobre as mesmas?

- sim
- não

